

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2018

Bc. Jana Bradová

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vztah zřizovatele a ředitele preprimárního vzdělávání v Plzeňském kraji

Relationship of the founder and director of pre-primary education in the

Pilsen region

Bc. Jana Bradová

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Vztah zřizovatele a ředitele preprimárního vzdělávání v Plzeňském kraji potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 8. července 2018

Velmi děkuji paní doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc., za cenné odborné rady, za trpělivost, inspiraci a milý osobní přístup. Děkuji všem respondentům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření.

ABSTRAKT

Diplomová práce, zabývající se problematikou vztahu zřizovatele a ředitele mateřské školy v Plzeňském kraji, si klade za cíl zhodnotit síť mateřských škol, které jsou samostatnými příspěvkovými organizacemi a jejichž zřizovatelem je obec. Zjistit, jaké má zřizovatel kompetence ve vztahu k mateřské škole, v jakých oblastech zřizovatel spolupracuje s ředitelem, jak hodnotí jeho práci, zda provádí kontrolní činnost a zda pracuje s výstupy kontrolních orgánů, zejména České školní inspekce. Zjistit, jaké jsou kompetence ředitele mateřské školy, zda je při své činnosti podporován zřizovatelem či nikoli. Zjistit, jak hodnotí spolupráci mezi zřizovateli a řediteli mateřských škol inspektoři České školní inspekce specializující se na oblast preprimárního vzdělávání a působící v Plzeňském inspektorátu ČŠI.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury, právních předpisů a strategických dokumentů týkajících se mateřských škol, jejich zřizovatelů a České školní inspekce, které byly platné v době vzniku této diplomové práce. Praktická část je vypracována na základě výsledků výzkumného šetření provedeného u ředitelů mateřských škol, u jejich zřizovatelů a u inspektorů České školní inspekce specializujících se na oblast preprimárního vzdělávání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Preprimární vzdělávání, mateřská škola, zřizovatel, ředitel, management

ABSTRACT

The Diploma thesis dealing with the relation between a founder and a director of pre-school education management in the Pilsen region, aims to evaluate a system of kindergartens, which are independent contributory organizations and whose founder is a municipality. To find out what competences the founder has in relation to a kindergarten, in which spheres the founder cooperates with a director. How the founder evaluates director's work, if he does control activities and if he works with outputs of the control bodies, especially the Czech School Inspectorate. To find out what the competences of a kindergarten director are, whether he is supported by the founder or not. To find out how the cooperation between the founders and the directors of kindergartens is evaluated by inspectors of the Czech School Inspectorate who are specialized in pre-primary education and work in the Pilsen Inspectorate of the ČSI.

The theoretical part of the thesis is based on the specialized literature, legal regulations and strategic documents concerning kindergartens, their founders and the Czech School Inspectorate in the field of pre-primary education, which were valid at the time of this diploma thesis.

The practical part is drawn up on the basis of the results of the survey carried out by the directors of kindergartens, by their founders and inspectors of the Czech School Inspectorate, who are specialized in the field of pre-primary education.

KEYWORDS

pre-primary education, kindergarten, founder, headmaster, management

Obsah

Obsah	6
1 Úvod	8
2 Mateřská škola	10
2.1 Historie preprimárního vzdělávání	11
2.2 Současnost preprimárního vzdělávání	15
3 Management preprimárního vzdělávání	19
3.1 Funkce ředitele mateřské školy	20
3.1.1 Plánování	26
3.1.2 Rozhodování	27
3.1.3 Vedení lidí	28
3.1.4 Kontrola	28
3.2 Kompetence ředitele mateřské školy	31
4 Zřizovatel	34
4.1 Kompetence zřizovatele	36
4.2 Vzájemná spolupráce zřizovatele a ředitele mateřské školy	39
5 Česká školní inspekce	41
5.1 Kompetence ČŠI	43
6 Výzkumné šetření v Plzeňském kraji	45
6.1 Charakteristika mateřských škol v Plzeňském kraji	45
6.2 Charakteristika šetření	46
6.3 Výsledky výzkumu	52
6.3.1 Výsledky výzkumu zřizovatelé a ředitelé mateřských škol	52
6.3.2 Výsledky výzkumu Česká školní inspekce	69
7 Závěr	74

8	Seznam použitých informačních zdrojů	78
9	Seznam příloh	80

1 Úvod

Mateřské školy mají v našem školském vzdělávacím systému dlouholetou tradici a současně své nezastupitelné místo. I přes to, že se jejich role postupem času a v souvislosti se společenskými potřebami mění, zůstává mateřská škola místem, kde se dítě setkává se svými vrstevníky, učí se zde sociálním dovednostem a chování. Zásadní roli v činnosti mateřské školy hraje její zřizovatel, který v rámci svých kompetencí mateřské školy zřizuje nebo zrušuje, je poskytovatelem finančních prostředků na jejich provoz a jmenuje nebo odvolává ředitele.

Cílem této práce je zhodnotit vztahy mezi zřizovateli mateřských škol a jejich řediteli v Plzeňském kraji. Zjistit, jaké jsou kompetence zřizovatelů, v jakých oblastech zřizovatelé s řediteli spolupracují, jak hodnotí jejich práci, zda provádějí vlastní kontrolní činnost. Zda pracují s výstupy dalších kontrolních orgánů, zejména pak České školní inspekce a zda mohou svým rozhodováním ovlivňovat kvalitu předškolního vzdělávání. Zjistit, jaké jsou kompetence ředitelů mateřských škol, do jaké míry je ovlivňována práce ředitele zřizovatelem, ve kterých oblastech cítí ředitelé ze strany zřizovatele podporu a ve kterých oblastech naopak vzájemná spolupráce chybí. Zjistit, jak hodnotí spolupráci mezi zřizovateli a řediteli mateřských škol inspektorky České školní inspekce, které se specializují na oblast preprimárního vzdělávání a působí v Plzeňském inspektorátu ČŠI.

Pro výzkumné šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1. Předpokládáme, že se zřizovatelé podílejí na spolupráci s mateřskou školou nejen v oblasti úhrady provozních nákladů, ale i v oblasti metodické a kontrolní činnosti.
2. Předpokládáme, že jsou v činnosti mateřské školy oblasti, ve kterých mají ředitelé podporu ze strany zřizovatele a naopak oblasti, kde je podpora minimální nebo vůbec žádná.
3. Předpokládáme, že zřizovatel pracuje s výstupy České školní inspekce.

V teoretické části diplomové práce se autorka zabývá problematikou preprimárního vzdělávání, jeho postavením ve školském vzdělávacím systému České republiky, a to

jak z hlediska historického, tak i z hlediska současného. Zabývá se rolí ředitelů mateřských škol, jejich kompetencemi, které vyplývají z platných právních předpisů, a to nejen ve vztahu ke zřizovateli, ale také ve vztahu k příspěvkové organizaci, kterou řídí. Analyzuje úlohou zřizovatelů, jejich postavením vůči mateřským školám, které zřizují. Současně se zabývá kompetencemi a úkoly České školní inspekce, která je důležitým činitelem nejen v oblasti evaluace pedagogického procesu mateřských škol, ale i v dalších oblastech, jako např. v hodnocení spolupráce zřizovatelů mateřských škol a jejich ředitelů. Diplomová práce vychází ze studia odborné literatury, a to jak české, tak i zahraniční, z platné legislativy vztahující se k výše uvedené problematice a z poznatků získaných při návštěvách mateřských škol a u jejich zřizovatelů.

V praktické části jsou analyzovány výsledky výzkumného šetření získané na základě dotazníkového šetření provedeného u ředitelů mateřských škol a u jejich zřizovatelů. Jsou zde popsány zjištěné skutečnosti, doplněné o zkušenosti inspektorek České školní inspekce, které získaly při inspekční činnosti prováděné v mateřských školách na území Plzeňského kraje.

2 Mateřská škola

Mateřské školy patří v současné době mezi školské instituce, které mají v našem školském systému své nezastupitelné místo. Preprimární vzdělávání je, stejně jako v mnoha evropských zemích, nedílnou součástí strategických dokumentů. Jedním z nich je Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020, který je významným nástrojem pro formování celé vzdělávací soustavy.

O současné společnosti se hovoří jako o společnosti dynamické, ve které dochází k rychlým, až turbulentním změnám. Ty ovlivňují nejen ekonomickou stránku naší země, ale promítají se také do oblasti školství. V následujícím období je nutno počítat s tím, že cíle a obsah preprimárního vzdělávání bude potřeba přizpůsobovat novým trendům a zejména pak potřebám dětí předškolního věku.

Cíle předškolního vzdělávání jsou legislativně zakotveny v ustanovení § 33 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. *„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání.“* (zákon č. 561/2004 Sb., § 33).

Současná mateřská škola plní několik základních funkcí, které jsou nezbytné pro správný rozvoj dětí předškolního věku. Funkci personalizační, jejímž cílem je formovat osobnost dítěte a podporovat jeho individualitu. Socializační a integrační funkce učí děti žít ve společnosti, kde jsou přirozeně naplňovány potřeby všech. Hodnotovou, v níž jsou záměrně ovlivňovány postoje dětí k sobě samému, ke svému okolí, zdraví, autoritám a v neposlední řadě funkci kvalifikační, prostřednictvím které jsou děti vybavovány kompetencemi potřebnými pro budoucí vzdělávání a uplatnění na trhu práce.

Z pedagogického hlediska je pobyt dítěte v mateřské škole důležitým mezníkem v jeho životě. Je obecně uznávaným názorem, že preprimární vzdělávání má pro zlepšení vyhlídek dítěte uspět v následném vzdělávacím procesu mimořádný význam a to „zejména v případě dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí má kvalifikovaná výchova a vzdělávání dětí od velmi raného věku velký potenciál eliminovat hendikepy, které si děti přinášejí z rodiny a zvýšit tak jejich vzdělávací šance“ (Strategie 2020, s. 13). Pobyt v mateřské škole má významný pozitivní vliv na pozdější úroveň studijních výsledků na úrovni základního vzdělávání a současně na celkovou úspěšnost na sociální integraci. Je jedním z předpokladů k vytvoření odpovídajících základů pro celoživotní učení. Výzkumy ukazují, že čím více let strávilo dítě v mateřské škole, tím menší mu hrozí riziko neúspěchu v dalším vzdělávání i v osobním životě.

Současné mateřské školy jsou bezpečným místem, které je vstřícné k potřebám dětí předškolního věku. Mají vytvořeny své školní vzdělávací programy, ve kterých jsou definovány záměry a cíle předškolní výchovy. Mají stanovena jasná, srozumitelná a otevřená pravidla, která se přizpůsobují individualitě dětí navštěvujících mateřské školy.

2.1 Historie preprimárního vzdělávání

Mateřské školy, stejně jako ostatní typy škol a školských zařízení prošly svým dlouhým historickým vývojem. Jejich poslání a význam byl předurčen dobou, ve které vznikaly, politickou situací a v neposlední řadě i aktuálními společenskými potřebami.

Prvotní zkušenosti s hromadnou výchovou byly získávány v souvislosti se zaopatřováním osiřelých a opuštěných dětí v sirotčincích, nalezincích a útulcích, které jim poskytovaly pouze nejnutnější péči. První veřejná zařízení předškolní výchovy vznikala převážně z potřeb sociálních a ochranných. Zřizovatelem byla zpravidla církev, která se podílela na úhradě nákladů spojených s provozováním těchto zařízení spolu s dobročinnými spolky, charitativními organizacemi nebo soukromými osobami.

Počátky institucionální předškolní výchovy se v našich zemích objevily ve třicátých letech 19. století. Roku 1832 byla založena opatrovna Na Hrádku. I přesto, že důvod jejího založení byl sociálně charitativní, lišila se svým vzdělávacím zaměřením

a formulací cílů výchovy dětí od dvou do šesti let. Pro tuto opatrovnu byl pedagogem J. V. Svobodou vytvořen první výchovný program „Školka“, který kladl důraz na mravní výchovu, poučení o okolním světě a zavedl počáteční psaní a čtení. Postupem času se stala pražská opatrovna vzorem pro vznik obdobných zařízení i na dalších místech Čech a Moravy.

První instituce, která nesla oficiální název mateřská škola, byla otevřena 1. ledna 1869 v Praze a její ředitelkou se stala Barbora Ledvinová. Zkušenosti s vedením tohoto zařízení získala při svých studijních cestách, které uskutečnila ve Francii a v Německu.

První legislativní úpravy v oblasti předškolního vzdělávání přinesl Říšský školský zákon, který byl vydán v roce 1869. Vymezil organizační a obsahové podmínky pro existenci předškolních zařízení. Ve svém obsahu zdůvodňoval potřebu nepovinné, ale institucionalizované předškolní výchovy tedy: *„rozumnému a zdravému vychovávání mládeže u věku povinnosti školní ještě nepodléhajícím.“*

Počátkem 20. století se v souvislosti s reformním hnutím výrazně změnil pohled na dítě a jeho výchovu. Dítě bylo doposud chápáno jako miniatura dospělého, jako jedinec, který nemá ve společnosti významných práv. Tento názor se postupně měnil a byl nahrazován myšlenkou, že je nutné klást důraz na osobu dítěte, které má své specifické potřeby, které mají být v jeho zájmu rozvíjeny. Bylo započato období vědních výzkumů, jejichž předmětem se stal právě vývoj dítěte. Do popředí se dostala ochrana dítěte včetně respektování jeho práv a potřeb. Německý sociální pedagog Friedrich Fröbel věřil, že dětství je specifickou a velmi důležitou součástí života každého člověka, během níž se pomocí hry formují individuální charakterové rysy dítěte.

Také v našich zemích měla reformní vlna své reprezentantky. Patřily k nim Ida Jarníková, která působila v Praze v mateřské škole v Pštrosově ulici a Anna Süssová působící v Brně. Obě pedagožky usilovaly o odstranění školských přístupů z mateřských škol. Chtěly dosáhnout toho, aby se mateřská škola co nejvíce přiblížila rodině, aby dítě mělo svobodu pohybu, aby byl vytvořen dostatečný prostor pro jeho tvořivost a zejména pro to, aby byly respektovány jeho individuální možnosti. Ida Jarníková preferovala myšlenku nepřijímat slepě vše, co nám předkládá cizina, ale reformu mateřské školy založit na místních českých poměrech. Anna Süssová byla

zakladatelkou mateřské školy v Brně. Zde uváděla své reformátorské myšlenky do praxe.

Po roce 1948 se systém mateřských škol výrazně změnil. Byl vydán zákon č. 95/1948 Sb., o základní úpravě jednotného školství, který zařadil mateřské školy do jednotné školské soustavy. Jejich posláním bylo poskytovat dětem ve věku od tří let do doby, než začnou navštěvovat národní školu, výchovnou péči, zdravotní a sociální ochranu.

V dubnu 1953 byl vydán další zákon č. 31/1953 Sb., o školské soustavě a vzdělávání učitelů, který v ustanovení § 2 uváděl, že „*mateřská škola poskytuje dětem ve věku od tří let do předškolního věku výchovnou péči, zdravotní a sociální ochranu. Mateřské školy jsou určeny především pro děti zaměstnaných rodičů. Docházka do mateřské školy je nepovinná.*“ Nedílnou součástí tohoto zákona se staly „Prozatímní osnovy pro mateřské školy,“ které představovaly první závaznou normu pro práci všech mateřských škol. V osnovách byl detailně stanoven rozsah poznatků, dovedností a návyků pro dvě věkové skupiny, a to pro děti mladší a starší. Významným způsobem byla posílena didaktická funkce mateřské školy.

Na základě zákona č. 186/1960 Sb., o soustavě výchovy a vzdělávání, byla do školské soustavy začleněna předškolní výchova, a to od narození do zahájení povinné školní docházky, tedy včetně jeslí. Tato myšlenka vycházela z cílů vyspělé socialistické společnosti. Jako základní výchovné prostředky byly definovány hra, učení, pracovní činnosti a uspořádání dne, tedy organizované činnosti předřazené potřebám základní školy. Cílem těchto opatření bylo prohloubit ideově výchovné působení předškolních zařízení, pěstovat v dětech takové vlastnosti a schopnosti, které budou později potřebovat jako členové vyspělé socialistické společnosti.

V období let 1948 – 1989 se předškolní výchova jen velmi obtížně přizpůsobovala tlaku nastoleného režimu. Ten řešil potřebu další zaměstnanosti žen a zajištění materiální péče o jejich děti tím, že vzniklo velké množství nových mateřských škol. Vlastní předškolní výchovu, pokud deklarovala soulad s ideovými cíli, zejména v obsahu metod a forem práce, nijak zvlášť neomezoval. Tvrdě ji však tlačil do pozice přípravy na úspěšný vstup do povinného vzdělávání. Dohled nad těmito institucemi vykonávali

okresní inspektoři, kteří rozvoj mateřských škol nejen sledovali, ale také podporovali tím, že vyhledávali vhodná a potřebná místa k jejich dalšímu zakládání.

V roce 1978 vstoupil v platnost zákon č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních, který definoval předškolní výchovu jako „*soubor činností podporující zdravý tělesný, psychický a sociální vývoj dítěte a vytvářející optimální podmínky pro jeho individuální osobnostní rozvoj. Přispívá k sociálně kulturní péči o děti a vytváří základní předpoklady jejich pozdějšího vzdělávání*“. Cílem bylo dosáhnout maximální návštěvnosti mateřských škol, které by zabezpečovaly rozvoj dětí v duchu socialistických idejí a oslabit tak výchovnou roli rodiny, která nemohla být státem prakticky kontrolována.

Od roku 1989 prošlo preprimární vzdělávání řadou zásadních změn souvisejících jak s vnitřní, tak i vnější proměnou. Učitelé mateřských škol začali odmítat pracovat podle dosud platného „Programu výchovné práce pro jesle a mateřské školy“, který byl vydán v roce 1984 a jehož podstatou bylo organizované a řízené zaměstnání dětí. To vycházelo především z vnější regulace dětského chování po celou dobu pobytu v mateřské škole, přičemž důraz byl kladen na přizpůsobení se kolektivu a zejména pak na poslušnost. Pedagogům preprimárního vzdělávání bylo jasné, že tento program nevytváří vhodné podmínky pro optimální vývoj dítěte předškolního věku a důrazně požadovali transformaci mateřských škol.

„Vývoj právního postavení mateřských škol po roce 1990 byl poměrně nejednoznačný, zřizovatelé, ale i samotné mateřské školy hledali pro své fungování optimální právní formu v rámci zákonem stanovených pravidel. Mateřské školy byly zálohovými organizacemi, následně se staly organizačními složkami obcí, rozpočtovými organizacemi, ale nemálo mateřských škol prošlo i různými formami slučování, přiřazování k základním školám apod. Zákonnodárci v uplynulých letech vedli velmi mnoho vášnivých debat o formě a právním postavení škol, a to bez jasného výsledku“ (RAABE, 2005).

2.2 Současnost preprimárního vzdělávání

Kvalita preprimárního vzdělávání a jejího zvyšování patří mezi stálá témata vzdělávací politiky řady zemí EU. Česká republika se s tímto trendem plně ztotožňuje, což dokládá mimo jiné i tím, že je preprimární vzdělávání legislativně zakotveno v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Doposud měly mateřské školy status školských zařízení plnící spíše pečovatelskou a výchovatelskou funkci. Tímto krokem se staly právoplatnými vzdělávacími institucemi.

V souladu s principy kurikulární politiky zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice (tzv. Bílé knize, 2001) a současně v souladu se školským zákonem se do vzdělávací soustavy zavádí nový systém kurikulárních dokumentů, které byly vytvořeny na dvou úrovních, a to na státní a školní. Státní úroveň představuje Národní program vzdělávání (NVP) a Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV), školní úroveň představuje Školní vzdělávací program (ŠVP).

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, který byl schválen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2004, nahradil již dlouhou dobu nevyhovující „Program výchovné práce pro jesle a mateřské školy“, který byl vydán v roce 1984 jako dokument, který nepřipouštěl žádné nové myšlenky a žádné odchylky od zažitých standardů. Nově byly cíle předškolního vzdělávání zaměřeny především na odklon od převážně řízeného učení, ústup od přípravy na školu. Obsah vzdělávání je ponechán na jednotlivých mateřských školách dle jejich možností a potřeb. Hlavním úkolem je poskytnout dětem adekvátní podmínky, podporovat je a vést k pochopení světa a k zodpovědnému jednání. Mateřské školy byly první součástí naší vzdělávací soustavy, které začaly pracovat s rámcovým vzdělávacím programem a začaly tvořit své školní vzdělávací programy, a to v rámci pilotního ověřování.

„Mateřské školy začaly s prvními pokusy tvorby vlastních vzdělávacích programů. Byla to cesta velmi nelehká, neboť doposud měly učitelky vždy před sebou přesně dané pokyny, co, kdy a jak mají dělat, a to až do doby konkrétních úkolů a činností.

Na projektování nebyly připravovány ani v rámci profesního vzdělávání.“ (Rýdl, 2012, s. 97)

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání je otevřeným dokumentem, který je možno v určitých časových etapách inovovat, a to nejen na základě společenských potřeb, ale zejména na základě měnících se zájmů a potřeb dětí předškolního věku. Aktuálně upravený RVP (účinný od 1. 9. 2017) vymezuje hlavní požadavky pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku v mateřských školách zařazených do sítě škol a školských zařízení. Stanovuje elementární vzdělanostní základ a určuje společný rámec vzdělávání. Hlavním principem rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání je respektovat přirozená vývojová specifika dětí předškolního věku. Dítě má být vnímáno jako jedinec, který má své individuální zájmy a potřeby. Ty je nezbytné soustavně rozvíjet a naplňovat.

Rámcové cíle současného preprimárního vzdělávání jsou rozděleny do tří základních kategorií a jsou formulovány jako záměry v obecné úrovni. Patří sem rozvíjení dítěte, jeho učení a poznání, osvojení hodnot, získání osobních postojů. Klíčové kompetence lze charakterizovat jako výstupy dosažitelné v předškolním vzdělávání a patří sem kompetence k učení, kompetence k řešení problémů, kompetence komunikativní, kompetence sociální a personální a kompetence činnostní a občanské. Dílčí cíle pak vyjadřují skutečné záměry příslušející konkrétní vzdělávací oblasti. Dílčí výstupy jsou získané poznatky, dovednosti, postoje a hodnoty, které odpovídají dílčím cílům.

Kompetence k učení

V době ukončení předškolního vzdělávání má dítě elementární poznatky z oblasti kultury, techniky, přírody i ze světa lidí. Umí je dobře uplatňovat v praktických situacích, pozoruje, objevuje a zkoumá okolí. Umí klást otázky a hledá na ně odpovědi. Umí odhadnout své síly, hodnotí své pokroky a zároveň umí ocenit pokroky druhých. Učí se s chutí tehdy, pokud se mu dostává ocenění.

Kompetence k řešení problémů

Dítě si všímá dění ve svém okolí, umí řešit situace, které jsou přiměřené jeho rozumovým schopnostem. Umí hledat více variant řešení, postupuje cestou pokusu

a omylu. Při řešení problémů využívá svých dosavadních zkušeností, uplatňuje svoji fantazii. Uvědomuje si, že svým chováním může ovlivnit konečný výsledek řešeného problému.

Komunikativní kompetence

Jsou naplněny, když dítě ovládá svou řeč a myšlenky. Vyjadřuje se samostatně prostřednictvím vhodně formulovaných vět. Dokáže sdělovat své pocity, prožitky, a to různými způsoby ať již řečí, výtvarným nebo hudebním projevem. Postupně rozšiřuje svoji slovní zásobu, využívá komunikační prostředky, se kterými se běžně setkává ve svém okolí. Ovládá dovednosti, které jsou důležité k budoucí znalosti čtení a psaní.

Sociální a personální kompetence

Dítě umí samostatně rozhodovat o svých činnostech, umí si vytvořit vlastní názor a umí jej vyjádřit. Rozpozná nevhodné chování, vnímá agresivitu a nespravedlnost. Umí projevit, způsobem sobě vlastním, ohleduplnost a citlivost. Ve skupině se dokáže prosadit, ale současně se umí i podřídít. Ve společnosti umí uplatňovat základní společenské návyky. Při společných činnostech komunikuje s okolím a podílí se na řešení úkolů.

Činnostní a občanské kompetence

Jsou naplněny v případě, že si dítě uvědomuje svá práva a učí se je hájit. Současně si uvědomuje i práva druhých, která se snaží v rámci svých rozumových schopností respektovat. Spoluvytváří pravidla v oblasti soužití se svými vrstevníky. Dokáže rozpoznat vlastní silné i slabé stránky. Učí se plánovat své činnosti, zejména hru, kterou dokáže organizovat a řídit. Má smysl pro povinnost.

Povinností každé mateřské školy je v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání vytvořit vlastní Školní vzdělávací program, který bude sloužit jako východisko pro přípravu vzdělávací nabídky. Tvorbě ŠVP by měla předcházet analýza činnosti mateřské školy, revize vzdělávacích cílů, a to s ohledem na podmínky, které škola má. Dobře zpracovaný a promyšlený školní vzdělávací program je základním předpokladem pro zvyšování kvality vzdělávacího procesu v mateřské škole.

„Úkolem předškolního vzdělávání je doplňovat a podporovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Předškolní vzdělávání smysluplně obohacuje denní program dítěte v průběhu jeho předškolních let a poskytuje dítěti odbornou péči. Usiluje o to, aby první vzdělávací krůčky dítěte byly stavěny na promyšleném, odborně podepřeném a lidsky i společensky hodnotném základě, a aby čas prožitý v mateřské škole byl pro dítě radostí, příjemnou zkušeností a zdrojem dobrých a spolehlivých základů do života i vzdělávání. Předškolní vzdělávání má usnadňovat dítěti jeho další životní i vzdělávací cestu. Jeho úkolem je proto rozvíjet osobnost dítěte, podporovat jeho tělesný rozvoj a zdraví, jeho osobní spokojenost a pohodu, napomáhat mu v chápání okolního světa a motivovat jej k dalšímu poznávání a učení, stejně tak i učit dítě žít ve společnosti ostatních a přibližovat mu normy a hodnoty touto společností uznávané.“ (RVP pro předškolní vzdělávání, 2016, s. 6).

Na tvorbě školního vzdělávacího programu by měli participovat všichni pedagogičtí pracovníci mateřské školy. Vytvářet jej v souladu s nejnovějšími poznatky v oblasti preprimárního vzdělávání, vycházet z dosavadních zkušeností a zejména pak z místních podmínek. Kvalitně zpracovaný školní vzdělávací program je základem pro tvorbu třídních vzdělávacích programů, ve kterých mají být vymezena specifika jednotlivých tříd. Určují pravidla soužití jednotlivých skupin dětí, vzájemného spolupůsobení učitelek v oblasti výchovně vzdělávací činnosti, volby metod a stylu práce s dětmi a v neposlední řadě stanovují i způsoby hodnocení naplňování rámcového vzdělávacího programu.

I přesto, že je školní vzdělávací program pro každou mateřskou školu jedinečným dokumentem, musí splňovat určitá hlediska a odborné nároky. Musí respektovat vzdělávací obsah a podmínky stanovené v RVP PV. Dalším předpokladem pro jeho tvorbu je sdílení vize mateřské školy a jejího dalšího rozvoje.

„Cílem vzdělávání podle kompetencí je, aby učící se jedinec byl schopen efektivně zvládat situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů.“ (Veteška, 2008, s. 36)

3 Management preprimárního vzdělávání

Management je možno chápat jako specifickou činnost, bez které si nedokážeme představit existenci žádné organizace, bez rozdílu její velikosti či profesního zaměření. Managementem rozumíme soubor všech speciálních činností, které je nutno vykonat proto, aby byl zabezpečen správný chod organizace a dosaženy všechny její stanovené cíle. Úkolem managementu mateřské školy je podílet se na vytváření organizace, která funguje, je konkurenceschopná a plní své poslání v oblasti vzdělávání dětí předškolního věku.

„Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoli organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci.“ (Veber, 2014 s. 17)

V oblasti školského systému hovoříme o školském managementu, který v užším slova smyslu znamená řízení školy. Pro označení manažerů školy se ve školské praxi používá označení ředitel, popř. zástupce ředitele školy nebo školského zařízení, což vyplývá z platných právních předpisů, zejména pak ze školského zákona. Označení ředitel školy se stalo již tradičním a má své historické kořeny. Manažeři, kteří se starají o chod školy jako celku, jsou nazýváni vedením školy.

Úkolem managementu mateřské školy je usilovat o poskytování kvalitních služeb, jejichž rozsah je stanoven ve zřizovací listině příspěvkové organizace a je definován jako předškolní vzdělávání dětí poskytované podle platných právních předpisů. Tyto služby jsou poskytovány prostřednictvím všech zaměstnanců, a to jak pedagogických, tak i nepedagogických. Velice záleží na řediteli mateřské školy, zda dokáže působit na své zaměstnance takovým způsobem, aby se fungování a prosperita mateřské školy staly významnou součástí pracovního života všech zaměstnanců.

Průcha popisuje řízení školy *„jako řízení sociálního systému, které je determinováno naší historií. Řízení má podobu administrativního spravování naplňující tak státní normy, proto českou školu vnímáme spíše jako správní instituci. Ředitel takové školy se nachází na nejnižším stupni managementu a tomu odpovídá povaha a charakter jeho manažerských činností“*. (Průcha a kol., 2009, s. 175)

V souvislosti s tím, že do školství stále více proniká konkurenční prostředí, přebírají ředitelé příspěvkových organizací způsoby a zásady managementu ze ziskových organizací, které se snaží aplikovat ve školách a školských zařízeních.

„Management škol se liší od podnikového managementu tím, že klíčovým procesem, na který se řízení orientuje, je proces výchovně vzdělávací s jeho odlišnostmi a osobitostmi, včetně teoretických východisek k němu a že výstupem je vychovaný a vzdělaný žák, ne vyrobené nebo prodané zboží.“ (Obdržálek, 2008, s. 14)

Pro funkci manažera je charakteristické, že je zaměřen na řízení práce, má podřízené, kteří plní zadané úkoly, využívá firemní autoritu, apeluje na řízení, vyhýbá se riziku, vytváří pravidla a straní se konfliktu. Lídr naopak usiluje o změnu, má následovníky, uskutečňuje věci, apeluje na srdce, přijímá riziko a hledá nové cesty, kterými chce lidi vést. Ředitel současné mateřské školy zastává obě funkce současně, je manažerem i lídrem. *„Má-li jedinec vynikající výsledky na nemanážerské pozici, automaticky to neznamená, že má ty správné předpoklady stát se novým lídrem týmu. Do hry vstupují i osobní předpoklady a to natolik, že právě ony jsou tím rozhodujícím faktorem.“* (Pohludka, 2018, s. 14)

3.1 Funkce ředitele mateřské školy

Funkce ředitele mateřské školy se měnila v souvislosti s politickou situací panující v naší zemi a v průběhu uplynulých let doznala zásadních změn. V minulosti byl ředitel spíše vykonavatelem a správcem rozhodnutí svých nadřízených než manažerem s odpovědností za vedení mateřské školy. Porovná-li se rozsah činností, soubor kompetencí a míra zodpovědnosti ředitele působícího v čele mateřské školy, před více než dvaceti lety a dnes, je nutno konstatovat, že se jedná o dvě zcela odlišná povolání.

Po roce 1989 se situace v oblasti školství začala výrazně měnit. Společně se změnami, kterými procházela naše společnost, docházelo i ke změnám v postavení škol a školských zařízení včetně postavení jejich ředitelů. Školy se postupně stávaly právními subjekty, což bylo v českém školském systému doposud ojedinělým jevem. Právní subjektivita přinesla, nejen mateřským školám, způsobilost vstupovat do právních vztahů vlastním jménem, nést za své jednání plnou odpovědnost, větší

samostatnost při rozhodování o finančních záležitostech, možnost hospodařit s majetkem zřizovatele v rozsahu stanoveném ve zřizovací listině, samostatně se rozhodovat v oblasti pracovněprávních záležitostí nebo možnost provozovat doplňkovou činnost jako zdroj mimorozpočtových příjmů.

Státní správu ve školství vykonávali ředitelé, obce, školské úřady, Česká školní inspekce a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Školské úřady plnily ve své době funkci zaměstnavatele všech pedagogických i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení, které pod ně svojí správou patřily. Jejich prostřednictvím byly „rozepisovány“ tzn. přerozdělovány finanční prostředky ze státního rozpočtu do rozpočtů jednotlivých škol. Školské úřady ukončily svoji činnost k 31. 12. 2000 a to v rámci reformy státní správy.

Ředitel se stal v plném rozsahu vedoucím organizace, manažerem, lídrem, vykonavatelem a zaměstnavatelem. Současně však zůstal pedagogickým pracovníkem podílejícím se přímo na vzdělávacím procesu. *„Předpokládá se, že ředitelé škol převezmou kvalitativně nový druh odpovědností při vytváření vzdělávací politiky státu a za její prosazování. Současně se předpokládá, že budou ve vyšší míře řídit dané procesy.“* (Slavíková, 2011). Původní záměry počítaly s tím, že ředitelům budou vytvořeny takové podmínky, které umožní přebrat odpovědnost za všechny složky vedení školy a jejího řízení, postupně. Tento krok však nebyl realizován. Zejména v mateřských školách, jejichž zřizovatelem je malá obec a kterých sídlí v Plzeňském kraji velké množství, byly začátky spojené s touto změnou velmi problematické.

Současný ředitel mateřské školy je statutárním orgánem, který jedná jménem organizace a je oprávněn zastupovat organizaci ve všech záležitostech, které se jí týkají. Nese přímou odpovědnost za všechny procesy, tj. za oblast výchovně – vzdělávacího procesu, oblast ekonomickou, personální, bezpečnost a ochranu zdraví dětí i zaměstnanců. Je vedoucím pracovníkem, garantujícím odbornou a pedagogickou úroveň poskytovaného vzdělávání a v neposlední řadě je i pedagogickým pracovníkem se stanovenou mírou přímé vyučovací povinnosti, jejíž rozsah se odvíjí od velikosti organizace, kterou řídí. (viz Tabulka č. 1)

Tabulka č. 1: Počet hodin přímé vyučovací povinnosti ředitele mateřské školy

1 třída	24 hodin týdně
2 třídy	21 hodin týdně
3 až 4 třídy	18 hodin týdně
5 až 6 tříd	16 hodin týdně
7 a více tříd	13 hodin týdně

Při výkonu své funkce je však stále do jisté míry limitován a současně ovlivňován (finančně i legislativně) státem, neboť plní zakázku společnosti na vzdělávání dětí předškolního věku.

„Pracovní místo ředitele školy s sebou přináší plnění celé řady úkolů, na které nebyl pedagogický pracovník v průběhu svého vzdělávání připraven. Očekává se od něj, že bude disponovat manažerskými dovednostmi, ale bude mít současně přehled o základních právních předpisech, kterými se činnost jakékoli příspěvkové organizace řídí. V neposlední řadě musí být ekonomem, protože finance bývají významným rozvojovým, nebo naopak omezujícím faktorem činnosti MŠ.“ (Syslová, Z., 2015, s. 39).

Ředitel příspěvkové organizace je do funkce jmenován zřizovatelem na základě vyhlášeného konkurzního řízení, a to v souladu s ustanovením § 166 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů. *„Ředitelem školy může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zákonem o pedagogických pracovnících“* (zákon č. 563/2004 Sb., § 3, odst. 1). Tedy zletilá osoba plně způsobilá k právním úkonům, s odbornou kvalifikací pro přímou pedagogickou činnost, podle druhu školy, kterou bude řídit. Dále bezúhonná, zdravotně způsobilá s prokázanou znalostí českého jazyka. Jmenováním na pracovní místo ředitele mateřské školy se stává ředitel statutárním orgánem příspěvkové organizace. Je odpovědný za poskytování vzdělávacích služeb v oblasti předškolního vzdělávání, a to v souladu s právními předpisy, se zápisem do rejstříku škol a školských zařízení, se zřizovací listinou, s Rámcovým vzdělávacím

programem a se Školním vzdělávacím programem. V České republice není stanovena povinnost předchozího vzdělávání v oboru školský management, vedení lidí, ekonomiky nebo práva. Je tedy možné, že se do čela mateřské školy dostane, plně kvalifikovaný učitel s bohatými zkušenostmi a dlouholetou praxí, který však není předem připraven na výkon funkce ředitele. Nově nastupujícímu řediteli se v našem školském systému nedostává systematické podpory, jako je zvykem u začínajících učitelů, přesto se od něj očekává plnění všech povinností ode dne nástupu do funkce.

Školský zákon ukládá ředitelům škol, v souvislosti s nástupem do funkce, prokázat znalosti řízení v oblasti školství tím, že absolvují studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, a to nejdéle do dvou let od zahájení funkce. To neplatí v případě, že ředitel již tyto znalosti získal vysokoškolským studiem v akreditovaném studijním programu nebo v rámci celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou v délce trvání nejméně 350 hodin, které je zakončeno obhajobou písemné práce a zkouškou před komisí. Jak uvádí Trojan „*současná podmínka ukončit vzdělávání do dvou let po nástupu do funkce zatěžuje ředitele v nejvíce citlivou a náročnou dobu, v níž se musí kromě rozvoje vlastní školy věnovat splnění podmínek vzdělávacího kurzu*“.

Ředitelem mateřské školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady pro výkon pedagogického pracovníka a současně získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti stejného nebo obdobného zaměření, v řídicí činnosti nebo ve výzkumu v délce nejméně 3 roky. V souladu se zákonem č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, je ředitel mateřské školy zařazen zpravidla do 10. nebo 11. platové třídy podle nejnáročnějšího druhu práce, kterou vykonává nebo jejíž výkon řídí. Vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem, určuje plat orgán, který jej na pracovní místo ustanovil, tedy zřizovatel. Ten také rozhoduje o přiznání a o výši nenárokové složky platu, kterou tvoří osobní příplatek a odměny.

Ředitel mateřské školy odpovídá za to, že vzdělávání a školské služby v oblasti předškolního vzdělávání jsou poskytovány v souladu se školským zákonem, Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání a se školním vzdělávacím

programem. V oblasti pracovněprávních vztahů vystupuje v pozici zaměstnavatele (i vůči své osobě), přijímá a propouští zaměstnance, uzavírá pracovní smlouvy. Současně je povinen vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, odpovídá za jejich odbornou a pedagogickou úroveň, spolupracuje s Českou školní inspekcí v oblasti evaluace vzdělávacího procesu a na základě výsledků inspekční činnosti přijímá příslušná opatření, je odpovědný zřizovateli za správu majetku a hospodaření s ním.

Současný systém vedení a řízení mateřských škol staví před ředitele řadu úkolů, na které nebyl jako řadový pedagogický pracovník připravován. Zejména orientace v právních předpisech a jejich aplikace do prostředí mateřské školy je často velmi náročným a složitým úkolem, jehož plnění vyžaduje další systematické vzdělávání. Z různých odborných pramenů vyplývá, že úloha ředitele je stále nedoceněná, ačkoli důsledky jeho rozhodování ovlivňují každodenně širokou oblast lidí ať již uvnitř organizace či mimo ni. Praxe ukazuje, že jedna fyzická osoba vykonává dvě funkce, a to funkci ředitele mateřské školy a funkci ředitele příspěvkové organizace. Každá z nich je spojena s různými právy a povinnostmi.

„Ředitel školy či školského zařízení je v českém vzdělávacím systému klíčovou osobou bez ohledu na to, že existují vyšší stupně školské správy, kterými jsou obce jakožto zřizovatelé mateřských a základních škol, případně středních škol a některých školských zařízení, kraje coby majoritní zřizovatelé středních škol a dalších institucí a nestátní zřizovatelé. Odpovědnost za celý systém má Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Tyto vyšší články řízení systému pochopitelně disponují řadou pravomocí a kompetencí, avšak podrobnější rozbor ukazuje, že autonomie školy či školského zařízení je v české vzdělávací soustavě nebývale vysoká, což v konečném důsledku znamená vysoké kompetence ředitele školy a s tím spojenou vysokou míru odpovědnosti, která není v Evropě obvyklá. S využitím indikátorů Eurostatu lze porovnávat míru autonomie školy v jednotlivých vzdělávacích soustavách v Evropě a výsledky ukazují, že pedagogická autonomie české školy patří k nejvyšším v EU.“
(Dytrt, 2014, s. 54)

Pracovní místo ředitele mateřské školy přináší, mimo jiné i očekávání, že tento vedoucí pracovník bude disponovat potřebnými manažerskými dovednostmi. Bude manažerem, který dosahuje cílů prostřednictvím svých zaměstnanců. Lídrem, od kterého se očekává vysoká úroveň schopností a dovedností, mezi něž patří např. sebeovládání, sebekontrola, vnímavost, empatie, schopnost efektivní komunikace. Dobrý lídr by měl umět jednat klidně, bez větších emocí, být smířlivý a uvážlivý. Měl by umět prokazovat úctu a respekt nejen k zaměstnancům, ale i k ostatním partnerům mateřské školy. Měl by mít smysluplnou vizi, která bude jasně ukazovat, kam má škola směřovat. Velmi důležitým krokem je pak s touto vizí seznámit nejen zřizovatele, ale zejména zaměstnance, a dát jim tak možnost se s touto vizí ztotožnit a podílet se na jejím naplňování svými myšlenkami a svou činností. Dalším nezbytným požadavkem je znalost právních předpisů vztahujících se k činnosti organizace, a to nejen školského zákona a jeho prováděcích vyhlášek, ale také zákoníku práce, rozpočtových pravidel, hygienických předpisů a dalších.

Je nesporné, že rozhodující a nezastupitelnou osobou každé školy, jejího rozvoje a kvalitních výsledků v oblasti vzdělávání, je ředitel. Jeho role je často nedoceněná i přesto, že důsledky jeho rozhodování ovlivňují každodenně širokou oblast vzdělávacích a výchovných činností a aktivit. Nejen v našich, ale i v zahraničních pramenech se uvádí, že profesionální příprava ředitelů škol a jejich další celoživotní vzdělávání má pozitivní vliv na jejich rozvoj a další manažerskou dráhu.

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Manažer sice využívá různých nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatňování jsou neméně důležité intuice, tvořivost, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat.“
(Veber. J. 2009, s. 22)

Přijetí vedoucí pozice v čele mateřské školy a s ní spojené role jsou významným mezníkem v pracovním životě ředitele. Od chvíle, kdy vstoupí na manažerskou dráhu, dochází k významným změnám v požadavcích a očekáváních, které k němu vztahují nejen zaměstnanci, ale také zřizovatel, rodiče dětí a další sociální partneři. Doposud preferovaná odborná kompetence, jejíž úroveň byla sledována především u řadového

pedagoga, se stává pouze jednou z mnoha předpokládaných a vyžadovaných kompetencí manažera.

Pokud chce ředitel mateřské školy ve své funkci obstát, musí především zvládat základní manažerské funkce, kterými jsou: rozhodování, plánování, vedení lidí a kontrola.

3.1.1 Plánování

Plánování patří mezi stěžejní činnosti ředitele mateřské školy. Jeho potřebu vyvolávají rychlé změny v oblasti školství, které přicházejí mnohdy tak rychle, že na ně mateřská škola nemůže okamžitě reagovat. Potřeba plánování, ať již v oblasti vytváření dlouhodobých koncepčních strategií či vytváření krátkodobých akčních plánů vyžaduje podrobnou analýzu vnějších a vnitřních podmínek organizace. Od manažera se v této oblasti předpokládá předvídatost a schopnost využití silných stránek organizace a příležitostí, znalost slabých stránek a posouzení rizik. Jak uvádí Trojan a kolektiv autorů (2012), „*ředitel by měl v oblasti plánování dodržovat tři základní kroky: Analytický krok, který představuje analýzu vnějších a vnitřních podmínek školy a určení klíčových vlivů na současnost a budoucnost školy. Koncepční krok, jenž se zabývá vytvářením a volbou strategie, hodnotí možnosti finanční, materiální, ale také možnosti lidského kapitálu. Realizační krok patří mezi implementační složky výše uvedených kroků a zabývá se uvedením strategie do života školy, přípravou, řízením a realizací vlastní změny.*“ Plánování je také základem pro plnění ostatních manažerských funkcí, jako je organizování, vedení lidí, koordinace, personalistika, evaluace, hodnocení a kontrola.

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je to tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování.“ (Veber, 2009 s. 100)

Výsledkem plánování je stanovení cílů. Ty mohou být krátkodobé, tj. realizovatelné do týdne, měsíce, maximálně do jednoho roku. Do této oblasti lze zahrnout převážně týdenní, měsíční nebo roční plány pedagogické činnosti. Strategické plánování

se uplatňuje zejména v oblasti hlavních cílů, které vychází ze systémového pojetí mateřské školy. Jedná se zejména o stanovení priorit, určení hodnotové orientace a stanovení směru. Strategické plánování představuje posloupnost činností, které vedou k dosažení cíle. Při strategickém plánování se dobrý manažer ptá, kde jsme, kam chceme dojít a jakou taktiku při tom zvolit. Manažer rozhoduje, které aktivity pro splnění cílů zvolí.

3.1.2 Rozhodování

„Rozhodování bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování je možno chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji pak při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy.“ (Veber, 2009, s. 80)

Rozhodování patří mezi základní funkce manažera stojícího v čele mateřské školy. Profesní autonomie umožňuje ředitelům těchto zařízení rozhodovat ve všech oblastech řízení. Kvalita rozhodovacích procesů zásadním způsobem ovlivňuje dobré fungování mateřské školy. Současně ovlivňuje její budoucí vývoj, naplňování stanovených cílů a vizí. Špatná a nekompetentní rozhodnutí mohou vést ke stagnaci rozvoje mateřské školy nebo k jejímu negativnímu hodnocení ze strany sociálních partnerů, zřizovatele i České školní inspekce. Základní myšlenkou všech rozhodovacích procesů je hájit zájmy dětí a zaměstnanců školy. Vytvářet pro ně bezpečné prostředí, atmosféru vzájemné důvěry, sounáležitosti a všestranné podpory.

Je nesporné, že rozhodující a nezastupitelnou osobou každé školy, jejího rozvoje a kvalitních výsledků je ředitel. Jeho role je často nedoceňována, ačkoli důsledky rozhodování ředitele školy ovlivňují každodenně širokou oblast vzdělávacích a výchovných činností a aktivit. Nejen u nás, ale i v zahraničních pramenech je kladen důraz na profesionální přípravu ředitelů škol, na jejich celoživotní vzdělávání, na rozvoj a kultivaci jejich kompetencí. (Faltýsek, 2015, s. 7)

3.1.3 Vedení lidí

Vedení lidí je jednou z nejobtížnějších činností, kterou ředitel mateřské školy ve funkci manažera vykonává. Úkolem řízení lidí je optimálně využít potenciál všech zaměstnanců organizace v její prospěch a v rámci splnění nastavených cílů. Manažer by měl být schopen vytvářet takovou strukturu organizace, ve které mohou lidé reálně plnit stanovené úkoly a plány. Jde především o to, určit jasná a srozumitelná pravidla, vymezit delegování pravomocí, stanovit kompetence každému ze zaměstnanců. Vytvořit fungující kontrolní systém, vyhodnocovat jej a vyvozovat z něj závěry. Vedení lidí je velmi citlivou oblastí řízení celé organizace. V minulosti bylo vedení lidí vnímáno spíše jako okrajová záležitost, která byla řešena intuitivně. V současné době patří vedení lidí k základním manažerským dovednostem a je mu věnována náležitá pozornost.

„Ačkoliv cíle manažerského usilování mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence či schopnosti organizace.“ (Veber, 2014, s. 156)

V oblasti personální práce je velmi důležitá znalost právních předpisů, a to zejména zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách, který stanovuje kvalifikační předpoklady, zařazení zaměstnanců do platových tříd a do platových stupňů.

Vedení lidí patří mezi manažerské funkce, které získaly na významu se vstupem mateřských škol do právní subjektivity. V současnosti se potvrzuje, že tato oblast patří k nejobtížnějším činnostem manažera.

3.1.4 Kontrola

Kontrolní činnost je stěžejní oblastí, kterou využívají manažeři na všech úrovních řízení. Efektivní kontrolní systém předpokládá kontrolu na všech úrovních. Je formou vnitřní kontroly, která vede k získání informací o pracovních výsledcích jak pedagogických, tak i nepedagogických pracovníků školy. Vypovídá o použitých metodách práce, rozvíjení pracovních dovedností zaměstnanců a v neposlední řadě

i o klimatu celé školy. Kontrola poskytuje kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry ředitele mateřské školy. V oblasti školství lze kontrolu rozdělit do dvou skupin. Jedná se o činnost kontrolní a činnost hospitační.

Kontrolní činnost se zaměřuje zejména na plnění úkolů nepedagogických pracovníků. Povinností ředitele mateřské školy je mít vypracovaný plán kontrolní činnosti, který průběžně realizuje a z kterého pořizuje zápisy. V případě zjištěných nedostatků je žádoucí přijmout účinná nápravná opatření. Výsledky kontrol mohou sloužit jako podklad pro hodnocení zaměstnanců. Jak uvádí Veber, *„kontrolní systém by měl představovat uskupení kontrolních činností, která jsou vzájemně propojena, nikoliv sumář individuálních kontrol. Při koncipování vnitřního kontrolního systému je třeba si ujasnit úlohu vnitřního kontrolního systému.“* (Veber, 2014, s. 141)

Vzhledem k tomu, že práce učitelů mateřských škol má svá určitá specifika, provádí u nich ředitel tzv. hospitační činnost. Rozsah ani forma hospitační činnosti není legislativně zakotvena. V pedagogickém procesu plní hospitační činnost funkci diagnostickou, evaluační a hodnotící. Tato činnost je součástí evaluace pedagogického procesu a má vypovídající hodnotu o tom, jak se škole daří naplňovat školský vzdělávací program. Základními prostředky hospitační činnosti jsou pozorování a rozhovor. V rámci svých kompetencí provádí hospitační činnost také Česká školní inspekce. Výsledky této činnosti jsou součástí inspekční zprávy a mohou ovlivnit nejen hodnocení ředitele zřizovatelem, ale také to, jaký bude zájem o umístění dětí v mateřské škole.

Úspěšný ředitel mateřské školy se stává současně vůdčí osobností pedagogického procesu. Aktivně řídí, pravidelně monitoruje a evaluuje práci školy, v případě potřeby přijímá účinná opatření. Usiluje o vytvoření zdravého klimatu ve škole tím, že pečuje o vztahy mezi zaměstnanci, mezi pedagogy a dětmi i vzájemné vztahy mezi pedagogy, dětmi i jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů. Vedení školy cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a usiluje o jeho profesní rozvoj. Vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s ostatními mateřskými školami a účinně podporuje začínající pedagogy, zejména tím, že jim poskytuje dostatečnou metodickou pomoc. Vedení školy usiluje o optimální zabezpečení

materiálních podmínek vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání. Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj. Manažer určuje vizi organizace, kterou řídí prostřednictvím svých podřízených.

„Vedení lidí není v manažerské literatuře interpretováno jednoznačně. Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce – vedení představuje jednu z nejdůležitějších funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly naplněny plánované záměry, cíle, úkoly, takže je můžeme považovat za další přístup ovlivňování, usměrňování pracovníků. Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik, zdůrazňují jednak aspekt dlouhodobé vize, jednak aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení.“ (Veber, 2009, s. 124)

Kontrola, hodnocení a evaluace patří mezi oblasti, které řediteli mateřské školy z velké části ukládá legislativa. Je zdrojem zpětnovazebních informací potřebných k ověření, zda bylo dosaženo plánovaných záměrů. Má-li být řízení efektivní, musí kontrola fungovat průběžně, na základě předem stanovených kritérií. V případě zjištění nedostatků je třeba vždy přijmout adekvátní nápravná opatření.

„Zvládat řemeslo manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce. Mezi nimi bezpochyby na prvním místě bude rozhodování. Každý z nás se dnes a denně rozhoduje – přijme-li chybné rozhodnutí, následky si nese sám, přijme-li chybné rozhodnutí v roli manažera, může to mít fatální následky pro celou firmu.“ (Veber, 2009, s. 80)

Ředitel příspěvkové organizace zřizované krajem, obcí nebo svazkem obcí je jmenován na dobu určitou, a to na dobu šesti let. Zřizovatel může nejpozději tři měsíce před koncem funkčního období ředitele vyhlásit konkurz. Pokud se tak nerozhodne, dochází k prodloužení funkčního období ředitele o dalších šest let. Průběh konkurzního řízení je stanoven vyhláškou č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích, ve znění pozdějších předpisů.

Ředitel mateřské školy zastává roli zaměstnavatele vůči pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům. Zodpovídá za ekonomickou situaci příspěvkové organizace a současně za efektivní čerpání finančních prostředků státního rozpočtu

v souladu s účelem, na který byly škole poskytnuty. Hospodaří s finančními prostředky zřizovatele, s jeho majetkem, který mu byl svěřen k užívání. Z výše uvedeného vyplývá, že jsou v současnosti na ředitele školy kladeny vysoké nároky a požadavky. Být ředitelem školy je velmi těžká role, ale také výzva.

3.2 Kompetence ředitele mateřské školy

Ředitel mateřské školy je statutárním orgánem, který disponuje celou řadou kompetencí. Jednou z nejdůležitějších je pravomoc rozhodování o právech a povinnostech účastníků vzdělávání a uchazečů o vzdělávání, kdy ředitel rozhoduje v oblasti státní správy na základě zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Za současného právního stavu se jedná o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání v souladu s ustanovením § 34 školského zákona, které je vždy zahájeno předáním žádosti osoby k tomu oprávněné, bez které nemůže ředitel mateřské školy činit žádné další úkony. Termín pro podání žádosti stanovuje ředitel po dohodě se zřizovatelem. Určené datum je zveřejněno způsobem v místě obvyklým spolu s kritérii, podle kterých mají být děti k předškolnímu vzdělávání přijímány. Zákon č. 564/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů stanoví, že ředitel musí do mateřské školy přednostně přijmout děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky a děti s odkladem školní docházky.

Ředitel mateřské školy stanovuje termín a místo konání zápisu k předškolnímu vzdělávání. V souvislosti s přijímáním dětí k předškolnímu vzdělávání může ředitel stanovit kritéria pro jejich přijetí, která před zveřejněním projedná se zřizovatelem. Nastavení kritérií je velmi citlivou oblastí a může zásadně ovlivnit organizaci mateřské školy. Přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky, děti s trvalým pobytem ve školském obvodu mateřské školy nebo s trvalým pobytem v obci. Dalším kritériem může být sourozenecký vztah, volné místo v mateřské škole a další.

Ukončení předškolního vzdělávání zahajuje ředitel mateřské školy vždy z moci úřední a rozhoduje v souladu s ustanovením § 35 školského zákona. Rozhodnutí ředitele o ukončení předškolního vzdělávání je jedním z nejzávažnějších rozhodnutí, jež z titulu

své funkce činí, neboť jeho důsledkem a účinkem je odnětí práva konkrétního dítěte na poskytování předškolního vzdělávání v dané mateřské škole. Kompetence rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání dítěte svěřuje školský zákon výhradně řediteli mateřské školy. Důvodem tohoto rozhodnutí může být nepřetržitá nepřítomnost dítěte v mateřské škole, která nebyla řádně omluvena zákonným zástupcem. Závažné a opakované narušování provozu mateřské školy, ukončení zkušebního pobytu dítěte v mateřské škole na doporučení lékaře nebo opakované neuhrazení úplaty za předškolní vzdělávání nebo školské služby.

Další oblastí, ve které ředitel postupuje podle správního řádu, je zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu, o který musí vždy požádat zákonný zástupce dítěte. Kompetence rozhodovat o právech a povinnostech v oblasti státní správy je stanovena řediteli mateřské školy v ustanovení § 165 odst. 2 školského zákona. Pokud v oblasti individuální integrace rozhodne kladně, je jeho další povinností zabezpečit nezbytnou speciálně-pedagogickou podporu.

V souladu s ustanovením § 6 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, ředitel stanovuje výši úplaty za předškolní vzdělávání. Rozhoduje o snížení nebo úplném prominutí úplaty za vzdělávání zejména u dětí, jejichž zákonní zástupci opakovaně pobírají dávky pomoci v hmotné nouzi, nebo pobírají dávky pěstounské péče. Ředitel je odpovědný za zajištění optimálních podmínek pro předškolní vzdělávání všem dětem.

Ředitel rozhoduje o způsobu docházky dítěte do mateřské školy. V rámci povinného předškolního vzdělávání stanoví její rozsah nepřetržitých čtyř hodin ve dnech, v nichž je stanovena povinnost předškolního vzdělávání. V rámci svých kompetencí také stanovuje rozsah omezení nebo úplného přerušení provozu mateřské školy, a to po dohodě se zřizovatelem. Současně po dohodě se zřizovatelem určuje počet tříd v mateřské škole.

Ředitel mateřské školy v souladu s ustanovením § 30 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, vydává vnitřní řád, ve kterém jsou upraveny podrobnosti k výkonu práv a povinností dětí mateřské školy a jejich zákonných zástupců, stanoveny podmínky pro zajištění bezpečnosti dětí po dobu jejich pobytu v mateřské škole. Se školním řádem

musí být prokazatelně seznámeni jak zákonní zástupci dětí, tak i všichni zaměstnanci mateřské školy.

Ředitel mateřské školy odpovídá za použití finančních prostředků, přidělených ze státního rozpočtu, v souladu s ustanovením § 160 školského zákona. Tyto finanční prostředky jsou určeny na platy, náhrady platů, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci, která je vykonávána na základě dohod, odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení, na úhradu všeobecného zdravotního pojištění a na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb. V případě, že jsou tyto finanční prostředky použity na jiné účely, než je stanoveno v zákoně, jedná se o porušení rozpočtové kázně a může být důvodem k odvolání ředitele mateřské školy z funkce.

4 Zřizovatel

Z historického hlediska lze konstatovat, že první zřizovatelské kompetence měla církev. Ta zaopatřovala osiřelé a opuštěné děti a hradila veškeré náklady na provoz těchto zařízení. Později získávala finanční prostředky i od dobročinných spolků a charitativních organizací. Spolu s počátky institucionální výchovy se zřizovatelské pravomoce přesouvaly na obce, a to včetně požadavků na úhradu nákladů vzniklých s provozováním vlastních zařízení, které obec zřídila.

Po roce 1989 vzniklo tzv. odvětvové řízení školství, a to v důsledku zrušení okresních národních výborů, kterým byly podřízeny základní a mateřské školy a krajských národních výborů, které spravovaly střední školy. V souladu se zákonem č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, vykonávala samosprávu obec, státní správu vykonávaly obecní úřady obcí s rozšířenou působností. Obec byla oprávněna zřídit mateřskou školu jako svoji příspěvkovou organizaci, ale zrušit ji mohla pouze se souhlasem krajského úřadu. Obec rozhodovala o přijetí dětí do předškolních zařízení, o odvolání proti rozhodnutí ředitele ve věcech správních a o přijetí opatření na základě výsledků kontroly České školní inspekce. Obec mohla jmenovat na základě výsledků konkurzního řízení ředitele a současně měla pravomoc jej odvolat. To však nebylo možné bez předchozího souhlasu krajského úřadu. Financování škol bylo nastaveno tak, že obec obdržela ze státního rozpočtu příspěvek na úhradu neinvestičních výdajů na děti a žáky. S ředitelem školy obec projednávala zejména koncepci rozvoje mateřské školy, rozpočet a materiální podmínky pro její činnost, personální a sociální podmínky zaměstnanců, požadavky obce na zkvalitnění péče poskytované dětem v předškolním zařízení a zprávy o výsledcích výchovně vzdělávací činnosti předškolních zařízení. Obec také zřizovala komisi pro výchovu a vzdělávání. Součástí této komise byli pedagogičtí pracovníci mateřské školy, kteří tvořili dvě pětiny jejích členů

Od 1. 5. 1991 vznikly školské úřady, které převzaly část kompetencí, které doposud plnili zřizovatelé. Školské úřady byly zřízeny v každém okresním městě a jejich strukturu tvořilo pedagogické a ekonomické oddělení. Pedagogické oddělení poskytovalo metodickou pomoc ve vzdělávací oblasti, ekonomické oddělení zajišťovalo přerozdělování finančních prostředků ze státního rozpočtu do škol a školských zařízení

a současně zajišťovalo veškerou personální činnost včetně mzdové agendy. Tento způsob řízení poskytoval kontrolu nad všemi druhy škol. V tomto období se začaly tvořit podmínky pro rozvoj samosprávy v oblasti regionálního školství. Významným krokem bylo získávání právní subjektivity škol a školských zařízení, která si kladla za cíl decentralizovat řízení a směřovat tak školy v rámci principu subsidiarity k jejich samostatnému vedení.

Současná legislativa umožňuje obcím (městům) pro výkon samostatné působnosti zakládat nebo zřizovat právnické osoby, a to v souladu s ustanovením § 35 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Současně je zastupitelstvu obce na základě ustanovení § 84 odst. 2 písm. d) vyhrazeno právo zřizovat a rušit příspěvkovou organizaci a organizační složku obce a schvalovat její zřizovací listinu. Ta je zásadním dokumentem pro činnost mateřské školy. Kromě identifikačních údajů zde zřizovatel stanovuje okruhy činnosti, které může organizace vykonávat. Dalším důležitým bodem je vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který předává organizaci k hospodaření a vymezuje práva a povinnosti, jak s ním nakládat.

V rámci plnění úkolů v oblasti školství je v souladu s ustanovením § 179 odst. 2 zákona č. 561/2000 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, obci stanovena povinnost zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání dětí, které mají trvalý pobyt v obci nebo v příslušném školském obvodu. Obec zřizuje nebo zrušuje mateřskou školu v souladu s rozvojem vzdělávání a školských služeb, se zájmy občanů, potřebami trhu práce, demografickým vývojem a rozvojem svého území. Velmi důležitým aspektem je také dostupnost vzdělávání a školských služeb. Ještě přísnější povinnost ukládá školský zákon obcím v oblasti zajišťování podmínek pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením školní docházky, a to pro děti s místem trvalého pobytu na jejím území.

Zřizovatel příspěvkové organizace je důležitým článkem veřejné správy. Poskytuje finanční prostředky na provoz mateřské školy zpravidla v návaznosti na výkony nebo v souladu s dalšími kritérii jejích potřeb. Pokud ve zřizovací listině vymezil doplňkovou

činnost, vycházel z předpokladu, že tato činnost nebude ztrátová, a naopak přinese další finanční prostředky, které sníží náklady příspěvkové organizace v oblasti hlavní činnosti. V souladu s právními předpisy může zřizovatel provádět kontrolu hospodaření příspěvkové organizace.

Jendou z nevýhod vzájemného vztahu obce a mateřské školy může být i to, že ačkoli je obec zřizovatelem, nemá k dispozici žádný legislativní nástroj umožňující vstupovat do pedagogického procesu a ovlivňovat tak kvalitu předškolního vzdělávání. Další oblastí, která ovlivňuje fungování mateřské školy, je velikost obce. Statutární město Plzeň a další větší města spravují školy, které zřizují prostřednictvím samostatných odborů školství. V malých obcích musí agendu spojenou s činností mateřské školy řešit starosta.

4.1 Kompetence zřizovatele

Vztah zřizovatele a příspěvkové organizace je subordinační (podřazený). Zřizovatel zřizuje mateřskou školu jako svoji příspěvkovou organizaci, což mu umožňuje s ní disponovat jako s celkem. Zřizovatel vytváří podmínky pro vztahy s příspěvkovou organizací a určuje její pravidla a zásady fungování. Na samosprávě ve školství se podílí zastupitelstvo obce a rada obce (starosta) a vůči mateřské škole uplatňují následující kompetence.

Zastupitelstvo obce schvaluje zřizovací listinu mateřské školy, ve které vymezuje hlavní účel a předmět činnosti organizace, tj. předškolní vzdělávání dětí poskytované podle platných právních předpisů a zajištění školního stravování pro děti mateřské školy. Současně rozhoduje o její každé změně. Ve zřizovací listině vymezuje okruhy doplňkové činnosti na základě ustanovení § 27 odst. 2 písm. g) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Doplňková činnost nesmí být konána na úkor činnosti hlavní a nesmí být ztrátová. Zřizovatel vymezí majetek ve svém vlastnictví, který předává organizaci k hospodaření. Příspěvková organizace je povinna a oprávněna svěřený majetek, včetně majetku získaného vlastní činností, hospodárně využívat pro plnění hlavního účelu a předmětu činnosti. Pečovat o jeho rozvoj, udržovat jej a provádět jeho opravy, vést evidenci a účetnictví majetku. Při nakládání s majetkem je povinnost dodržet podmínky

stanovené zřizovatelem. Součástí zřizovací listiny je vymezení doby, na kterou je příspěvková organizace zřízena. Zřizovatel může podat návrh na zápis do rejstříku škol a školských zařízení. V případě, že návrh podává ředitel mateřské školy, dává k tomuto návrhu souhlas.

Zřizovatel disponuje celou řadou kompetencí, které mohou ovlivnit nejen kvalitu vzdělávání v mateřské škole, ale také vzájemné vztahy s řediteli mateřských škol. Mezi stěžejní však patří obsazení funkce ředitele mateřské školy. Základním předpokladem pro jmenování je účast v konkurzním řízení, které vyhláší zřizovatel v souladu s ustanovením § 102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a v souladu s ustanovením § 166 odst. 2 školského zákona. Vlastní konkurz se řídí vyhláškou č. 54/2004 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisí, ve znění pozdějších předpisů a hlavním aktérem je zde ze zákona zřizovatel, který může konkurz vyhlásit na základě svého vlastního uvážení. Dalším důvodem k vyhlášení konkurzního řízení může být podnět České školní inspekce, která při své činnosti zjistila závažné nedostatky v činnosti mateřské školy.

Výsledky konkurzního řízení mají pro zřizovatele pouze doporučující charakter a je tedy plně v jeho kompetenci, koho na pracovní místo ředitele mateřské školy jmenuje. Tento postup není v Plzeňském kraji zcela běžný, ale je několik případů, kdy zřizovatel této možnosti využil. Aktem jmenování ze strany zřizovatele vzniká pracovní poměr ředitele k právnické osobě vykonávající činnost mateřské školy. Na tuto pozici je ředitel školy jmenován na dobu šesti let. Zřizovatel stanovuje řediteli mateřské školy plat, který se skládá z nárokových a nenárokových složek a rozhoduje o výši jeho odměn.

Mezi další kompetence zřizovatele patří možnost vyhlášení konkurzu na ředitele, a to v průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením. Odvolání ředitele z vedoucího místa může zřizovatel uskutečnit na základě pozbytí některého z předpokladů, který je spojen s výkonem činnosti ředitele. Jedná se zejména o nesplnění podmínky zahájení studia nebo úspěšného ukončení studia v rámci získání odborné kvalifikace. Nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství (studium pro ředitele) nebo z důvodů

organizačních změn, jejichž důsledkem je zánik pracovního místa ředitele. Dalším důvodem odvolání může být závažné porušení právních předpisů v oblasti vzdělávacího procesu.

V souladu se zákoníkem práce stanovuje zřizovatel vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem, plat. Ten je tvořen nárokovou složkou (platový tarif, příplatek za vedení, popř. specializační příplatek) a nenárokovou složkou platu (osobní příplatek a odměny). Zřizovatel vydává řediteli mateřské školy platový výměr, a to v den nástupu do funkce.

Zřizovatel dále rozhoduje o rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení mateřské školy. Na návrh rady projednává a schvaluje výši ročního příspěvku na provoz mateřské školy z rozpočtu obce, zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria. Zajišťuje výdaje mateřské školy, kterou zřizuje, s výjimkou výdajů hrazených z finančních prostředků státního rozpočtu. V rámci svých pravomocí může přispívat na další neinvestiční výdaje jinak hrazené ze státního rozpočtu.

Zřizovatel projednává a schvaluje odvod z rozpočtu mateřské školy do rozpočtu obce. Rozhoduje o využití zisku z doplňkové činnosti, schvaluje rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a do fondu odměn. Dále poskytuje předchozí souhlas s přijetím daru do vlastnictví příspěvkové organizace.

Zřizovatel provádí jednou ročně kontrolu hospodaření příspěvkové organizace. V souladu s ustanovením § 12 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů, může zřizovatel provádět i hodnocení školy podle předem zveřejněných kritérií. Přijímá potřebná nápravná opatření na základě inspekční zprávy a protokolu České školní inspekce.

V případě, že nelze z kapacitních důvodů přijmout dítě k předškolnímu vzdělávání v místě jeho bydliště nebo v případě, že obec vůbec mateřskou školu nezřizuje, je stanovena zřizovateli povinnost zajistit dítěti místo v jiné mateřské škole. Zřizovatel má rozhodovací pravomoc v případě, že počet dětí přihlášených k předškolnímu vzdělávání přesahuje kapacitu mateřské školy. V případě potřeby může zřizovatel určit mateřskou školu, která bude sloužit k předškolnímu vzdělávání dětí zaměstnanců zřizovatele.

V oblasti přidělování finančních prostředků na činnost mateřské školy schvaluje zřizovatel její rozpočet. V rámci svých kompetencí může povolit výjimku z nejnižšího počtu dětí v mateřské škole, za předpokladu, že uhradí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost, a to nad výši stanovenou krajským normativem. Současně může povolit výjimku z nejvyššího počtu dětí (do počtu 4 dětí), za předpokladu, že toto zvýšení není na újmu kvalitě vzdělávací činnosti mateřské školy. Současně musí být splněny podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví. S ředitelem mateřské školy projednává koncepci činnosti a může se podílet i na tvorbě školního vzdělávacího programu.

Zřizovatel může v rámci svých kompetencí reagovat na výsledky inspekční a kontrolní činnosti prováděné Českou školní inspekcí u právnických osob vykonávajících činnost mateřské školy, kterou zřizuje tím, že přijme adekvátní nápravná opatření. Z platné legislativy vyplývá, že zřizovatel nemá fakticky k dispozici žádný nástroj, který mu umožňuje jakkoli vstupovat do pedagogického procesu a ovlivňovat tak jeho kvalitu. V rámci svých kompetencí v oblasti financování mateřské školy může však zásadně ovlivnit činnost mateřské školy, a to jak pozitivně, tak i negativně.

Jak uvádí Trojan *„Tlak zřizovatele často nutí ředitele odkládat pedagogický proces a jeho řízení na vedlejší kolej, což se ukazuje jako nesprávná cesta.“*

V současné době patří obec jako zřizovatel mateřských škol k důležitým článkům veřejné správy a samosprávy ve školství. Empatie a podpora ze strany zřizovatele patří mezi nejdůležitější zejména v době, kdy je ředitel mateřské školy jmenován do funkce a není na tuto novou životní roli dostatečně připraven.

„Většina zřizovatelů zakládá v rámci svých pravomocí více příspěvkových organizací, mezi které obvykle patří mateřská škola. Aby zajistili jejich bezproblémový a přehledný chod, vydávají předpisy, ve kterých určují pravidla jejich provozu i vzájemných vztahů. Ty jsou pro zřizované organizace závazné. (Syslová, 2015, s. 82)

4.2 Vzájemná spolupráce zřizovatele a ředitele mateřské školy

„Kvůli dlouhodobě neřešeným nejasnostem okolo pravomocí a postavení zřizovatelů ke svým školám při jejich řízení, vyplývajících ze současného znění školského zákona, se mezi zřizovateli škol a jejich vedením stále ve větší míře prohlubuje určité napětí,

kteřé následně negativně ovlivňuje snahu škol zavádět potřebné změny na jejich cestě za kvalitnějším vzděláváním dětí.“ (Syslová, 2016, s. 91)

Jak dále uvádí Syslová, „při hledání společných cílů mezi zřizovateli a řediteli mateřských škol hraje významnou roli jejich rozdílné zaměření na finálního klienta. Pro ředitele (pedagoga) je hlavním klientem dítě, pro které se snaží vytvořit takové podmínky, aby bylo na své vzdělávací cestě šťastné a spokojené. Cílem zřizovatele je naplnit literu zákona, tj. zřídít mateřskou školu v souladu s rozvojem vzdělávání a školských služeb v zájmu občanů obce, potřebami trhu práce, s demografickým vývojem a rozvojem svého území. Hlavním klientem je pro zřizovatele v tomto procesu rodičovská veřejnost a její spokojenost. Takto odlišné zaměření na koncového klienta může přinášet řadu rizik a překážek, ale také příležitost k rozvoji vzájemné spolupráce a komunikace“.

Zřizovatel spolupracuje s ředitelem mateřské školy nejen v oblastech, které oběma partnerům ukládá legislativa, ale zejména v oblastech, které jsou v zájmu dětí, jejich zákonných zástupců a sociálních partnerů.

Jedná se o oblast stanovení rozpočtu a vytvoření materiálních podmínek pro činnost mateřské školy, spolupráce při tvorbě koncepce rozvoje mateřské školy, spolupráce v oblasti stanovení kritérií pro přijímání dětí k preprimárnímu vzdělávání, stanovení termínu pro podávání žádostí o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, spolupráce při vyřizování stížností a při následném odstraňování nedostatků (nepedagogické povahy) zjištěných kontrolními orgány.

„Dobré fungování mateřské školy je podmíněno mnoha faktory. Mezi nejvýznamnější patří vzájemné vztahy se zřizovatelem. Jejich úroveň významně ovlivňuje kvalitu podmínek pro vzdělávání i celkovou činnost mateřské školy. Postavení zřizovatele je provázeno vysokou mírou rozhodovacích kompetencí, které jsou pro mateřskou školu závazné a je nutné je respektovat.“ (Syslová, 2015, s. 322)

5 Česká školní inspekce

Česká školní inspekce je správním úřadem s celostátní působností, jehož činnost je vymezena ustanovením § 174 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Vykonává nezávislou inspekční činnost, jejímž cílem je hodnocení vzdělávací soustavy na základě předem stanovených kritérií. Zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání podle příslušných školních vzdělávacích programů, jejich soulad s právními předpisy a rámcovými vzdělávacími programy.

Provádí kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb a vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu jednotlivým školám a školským zařízením. Současně provádí Česká školní inspekce hodnotící činnost, se zaměřením na témata zakotvená v dokumentech EU, mezinárodních organizacích, ale i v národních dokumentech. Zvláštní povahu má inspekční činnost prováděná na základě podnětů, stížností a petic spadající svým obsahem do kompetence České školní inspekce.

V mateřských školách hodnotí Česká školní inspekce podmínky vzdělávání, její vizi a strategii, soulad Školního vzdělávacího programu s Rámcovým vzdělávacím programem a jeho naplňování, spolupráci se zřizovatelem a ostatními partnery. Dále pedagogické vedení školy, včetně podněcování pedagogického rozvoje školy a jeho evaluace, vytváření příznivého klimatu školy včetně profesního rozvoje pedagogických pracovníků. Kvalitu pedagogického sboru, kvalifikovanost a profesionalitu pedagogů, jejich vzájemnou spolupráci. Materiální podmínky, vytváření kvalitního materiálního zázemí s ohledem na příznivý dopad na úroveň poskytovaného preprimárního vzdělávání. Prostorové a bezpečnostní podmínky.

V oblasti průběhu vzdělávání hodnotí ČŠI vytváření rovných příležitostí ke vzdělávání, poskytování účinné podpory dětem včetně identifikace jejich individuálních potřeb, spolupráci s odbornými pracovišti, strategii práce s dětmi. Dále pak plánování vzdělávání v souladu s kurikulárními dokumenty mateřské školy, pestrost forem vzdělávání, podporu vzájemné spolupráce dětí, poradenskou podporu dětí při vzdělávání.

Další oblastí, na kterou je zaměřena inspekční činnost, jsou výsledky vzdělávání. V mateřské škole je sledována zejména soustavnost získávání informací o vzdělávacích výsledcích každého dítěte, účelovost tohoto systému, a to v souladu se vzdělávacími programy.

Hodnocení a kontrola se v mateřských školách provádí zejména v rámci plánované inspekční činnosti, a to v pravidelném inspekčním cyklu šesti let. Výsledkem hodnotící (evaluační) činnosti je inspekční zpráva, výsledkem kontrolní činnosti je protokol o kontrole. Obsah inspekční zprávy a protokolu projednají školní inspektoři a kontrolní pracovníci s ředitelem mateřské školy. Proti obsahu inspekční zprávy může ředitel podat do 14 dnů po jejím převzetí připomínky. Zákonnou povinností osob, u nichž byla provedena inspekční nebo kontrolní činnost a byly zjištěny nedostatky, je přijmout nápravná opatření, a to bez zbytečného odkladu v termínu stanoveném Českou školní inspekcí.

Inspekční zpráva je veřejná a je uložena po dobu 10 let ve škole nebo školském zařízení. Současně je zveřejněna v registru inspekčních zpráv České školní inspekce. Protokol o kontrole je neveřejný a vyhotovuje se ve dvou stejnopisech, z nichž jeden je uložen po dobu 10 let na místě provedené kontroly. Výstupy inspekční činnosti jsou především zpětnou vazbou pro mateřské školy a mají sloužit k přijetí opatření, které povedou ke zkvalitnění poskytovaných vzdělávacích služeb. Také rodiče na základě sdělení uvedených v inspekčních zprávách hodnotí kvalitu jednotlivých mateřských škol nejen v oblasti vzdělávacího procesu, ale i v oblasti materiálního vybavení mateřských škol.

Každoročně je Českou školní inspekcí vypracován plán hlavních úkolů, ve kterém je specifikována inspekční činnost a rozpracovány další úkoly vztahující se k období konkrétního školního roku. Plán hlavních úkolů je schvalován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy na návrh ústředního školního inspektora a je pro činnost České školní inspekce závazný.

Česká školní inspekce neplní pouze dohled nad tím, jsou-li vzdělávání a s ním související činnosti realizovány v souladu s platnými právními předpisy. Při své činnosti usiluje i o to, poskytnou všem zainteresovaným skupinám pravidelné a komplexní informace o kvalitě předškolního, základního, středního, vyššího odborného a jiného

vzdělávání. Kromě inspekčních výstupů určených konkrétní škole, zveřejňuje ČŠI výroční zprávu, která obsahuje souhrnné poznatky o stavu preprimárního vzdělávání v České republice z pohledu jeho kvality. Od roku 2011 se Česká školní inspekce zabývá realizací mezinárodních šetření s cílem poskytnout odborné veřejnosti i všem zájemcům pravidelné a relevantní informace o výsledcích našich žáků v mezinárodním srovnání.

5.1 Kompetence ČŠI

V případě zjištění závažných nedostatků v činnosti mateřské školy, může Česká školní inspekce podat návrh na odvolání ředitele (u škol školských zařízení zřizovaných státem, obcí nebo svazkem obcí). Jedním z možných důvodů je nečinnost ředitele mateřské školy, poskytování školských služeb neuvedených v rejstříku škol, opakované závažné porušení právních předpisů nebo použití finančních prostředků ze státního rozpočtu k jinému účelu než stanovuje školský zákon.

Česká školní inspekce je oprávněna ukládat opatření k odstranění zjištěných nedostatků osobám, u nichž byla provedena inspekční nebo kontrolní činnost, a to v rozsahu, který může kontrolovaná osoba splnit.

Česká školní inspekce může podat návrh zřizovatelům mateřských škol na vyhlášení konkurzu.

Ústřední školní inspektor může ve zvlášť závažných důvodech zjištěných při inspekční nebo kontrolní činnosti podat orgánu, který vede rejstřík škol a školských zařízení návrh na výmaz mateřské školy z tohoto rejstříku.

Vznikne-li při výkonu inspekční činnosti podezření na porušení právních předpisů, jejichž kontrola není v kompetenci České školní inspekce, nebo jsou-li identifikována rizika, která ohrožují výkon činnosti kontrolované osoby, bezpečnost a zdraví dětí v mateřské škole a jejích zaměstnanců, nebo rizika v nakládání s prostředky státního rozpočtu, je Česká školní inspekce povinna podat podnět příslušnému kontrolnímu orgánu.

„Česká školní inspekce prochází od roku 2013 významnými změnami spočívajícími v akcentu na zvyšování kvality inspekční činnosti a vypovídající hodnotu jejích výstupů,

kteřé by měly školám, školským zařícením i vzdělávacímu systému jako celku poskytovat relevantní informace ve vztahu hodnocení podmínek, průběhu a výsledku vzdělávání, včetně konkrétních doporučení pro další činnost směřující ke zvyšování kvality vzdělávání každého dítěte, žáka či studenta.“ (Zatloukal, 2016, s. 7)

Opatření na základě výsledků inspekční činnosti na úrovni školy přijímá zejména ředitel. Zřizovatel může využít výstupy inspekční činnosti k přijetí opatření vůči škole (např. finanční nebo personální opatření).

Současnost ukazuje, že se výstupy evaluační činnosti České školní inspekce (inspekční zprávy) stávají důležitým zdrojem informací pro rodiče dětí, a to zejména v souvislosti s výběrem mateřské školy, kde má být dítě vzděláváno.

6 Výzkumné šetření v Plzeňském kraji

6.1 Charakteristika mateřských škol v Plzeňském kraji

Plzeňský kraj je svou rozlohou třetím největším krajem v České republice, avšak počtem obyvatel se řadí až na deváté místo. Osídlení kraje je nevyvážené a na metropolitní Plzeň se 170 548 obyvateli navazuje drobná venkovská struktura, kde chybí města střední velikosti. Typickým rysem území je vysoký počet malých měst a obcí nacházejících se v sedmi okresech: Domažlice, Klatovy, Plzeň – město, Plzeň – jih, Plzeň – sever, Rokycany a Tachov.

Síť škol a školských zařízení je na území Plzeňského kraje velmi rozmanitá, a to zejména v oblasti preprimárního vzdělávání. Mateřské školy jsou zřizovány převážně jako samostatné příspěvkové organizace, jejichž cílem je poskytovat předškolní vzdělávání, které bude rozvíjet děti (zpravidla ve věku od 3 do 6 let) jak po stránce fyzické, psychické a sociální tak, aby měly vytvořeny základní předpoklady pro vzdělávání na vyšším stupni tedy v základní škole. Dalším důvodem zřizování mateřských škol je zajištění veřejné služby občanům za podmínek, kterou zřizovatelům těchto zařízení ukládá zákon.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a vzdělávací soustavy Plzeňského kraje pro období let 2016 – 2020 se v oblasti preprimárního vzdělávání zaměřuje na dva hlavní cíle. Zajistit dostatečnou kapacitu mateřských škol, a to na celém území Plzeňského kraje. Tento cíl byl stanoven v souvislosti s uzákoněním povinnosti dané zřizovatelům, a to poskytnout místo v mateřské škole všem dětem v posledním ročníku před nástupem povinné školní docházky. Druhým cílem je doplňovat a podporovat rodinnou výchovu, podílet se na rozvoji osobnosti dítěte předškolního věku, na jeho citovém, rozumovém a tělesném rozvoji.

Ve školním roce 2016/2017 bylo na území Plzeňského kraje zařazeno do sítě škol a školských zařízení 158 mateřských škol, které jsou samostatnými příspěvkovými organizacemi. V těchto mateřských školách bylo vzděláváno celkem 12 119 dětí a to v 512 třídách. Průměrná naplněnost činila 24 dětí na třídu.

Největším předškolním zařízením je Mateřská škola Klatovy, Studentská 601, která poskytuje vzdělávání na devíti místech pro 841 dětí. Nejnižší počet dětí přijatých k předškolnímu vzdělávání vykazuje Mateřská škola Mířkov, ležící v okrese Domažlice, kde je vzděláváno pouze 12 dětí. Zřizovatelské kompetence vůči mateřským školám plní 109 zřizovatelů.

V čele mateřských škol stojí 158 ředitelek, jejichž průměrný věk činí 53 let. Nejstarší ředitelka ve věku 69 let vede mateřskou školu v okrese Tachov, naopak nejmladší ředitelka ve věku 25 let stojí v čele mateřské školy v okrese Plzeň-město. V oblasti vzdělání jsou ředitelky mateřských škol absolventkami střední pedagogické školy, a to v případě 70,25 % ředitelek. Bakalářské vzdělání má 15,82 % ředitelek, 12,03 % magisterské a 1,90 % jiné vysokoškolské vzdělání.

6.2 Charakteristika šetření

Cílem šetření bylo analyzovat vzájemné vztahy mezi zřizovateli mateřských škol v Plzeňském kraji a jejich řediteli.

Zjistit, zda probíhá mezi oběma skupinami spolupráce, pokud ano, tak ve kterých oblastech.

Zjistit, zda může zřizovatel ovlivňovat kvalitu poskytovaných služeb v oblasti preprimárního vzdělávání.

Primárním cílem bylo potvrdit nebo vyvrátit následující výzkumné předpoklady:

1. Předpokládáme, že se zřizovatelé podílejí na spolupráci s mateřskou školou nejen v oblasti úhrady provozních nákladů, ale i v oblasti metodické nebo kontrolní činnosti.
2. Předpokládáme, že jsou v činnosti mateřské školy oblasti, ve kterých ředitelé cítí podporu ze strany zřizovatele a naopak oblasti, kde je podpora minimální nebo vůbec žádná.
3. Předpokládáme, že zřizovatel pracuje s výstupy České školní inspekce zejména při hodnocení ředitele mateřské školy.

Rejstřík mateřských škol do výběrového souboru

Tabulka č. 2 – Přehled počtu mateřských škol a počtu jejich zřizovatelů v Plzeňském kraji

Okres	Obce s rozšířenou působností	Počet MŠ	Počet zřizovatelů	Celkový počet MŠ	Celkový počet zřizovatelů
Domažlice	Domažlice	19	18	24	23
	Horšovský Týn	5	5		
Klatovy	Sušice	5	4	14	12
	Horažďovice	5	4		
	Klatovy	4	4		
Plzeň-jih	Blovice	4	4	24	23
	Nepomuk	7	7		
	Přeštice	8	7		
	Stod	5	5		
Plzeň-sever	Kralovice	7	7	19	18
	Nýřany	12	11		
Tachov	Stříbro	6	6	20	16
	Tachov	14	10		
Rokycany	Rokycany	9	8	9	8
Plzeň-město	Plzeň	48	9	48	9
Celkový počet				158	109

Před výběrem prvků do výzkumného vzorku byla provedena analýza údajů uvedených v rejstříku škol a školských zařízení s cílem získat o příspěvkových organizacích a jejich zřizovatelích následující údaje: název mateřské školy a její sídlo, právní formu, místo poskytovaného vzdělávání, název a adresu zřizovatele. Analýzou bylo zjištěno, že do rejstříku škol a školských zařízení je v Plzeňském kraji zařazeno 158 mateřských škol, které jsou samostatnými příspěvkovými organizacemi. Zřizovatelské kompetence k těmto mateřským školám plní 109 zřizovatelů. Výše uvedený počet mateřských škol a jejich zřizovatelů se stal základním souborem pro zpracování dat dané problematiky.

Další cílovou skupinu respondentů tvořily inspektorky České školní inspekce. Studium výročních zpráv a dokumentů vztahující se k činnosti ČŠI bylo zjištěno, že v Plzeňském

inspektorátu pracují tři inspektorky, které se specializují na problematiku preprimárního vzdělávání.

Etapy výzkumu

Vlastní výzkum probíhal ve čtyřech na sebe navazujících etapách. Cílem první etapy bylo pojmenovat výzkumný problém a vymezit okruh respondentů, kteří splňují stanovená kritéria. První skupinu respondentů tvořili ředitelé mateřských škol, které jsou samostatnými příspěvkovými organizacemi, jsou zřizovány obcí a sídlí v Plzeňském kraji. Druhou skupinu respondentů tvořili zřizovatelé těchto mateřských škol. Základní informace o počtu respondentů, názvu organizací, jejich sídle byly získány prostřednictvím rejstříku škol a školských zařízení vedených Krajským úřadem Plzeňského kraje. Třetí skupinu respondentů tvořily inspektorky České školní inspekce Plzeňského inspektorátu specializující se na problematiku preprimárního vzdělávání.

Druhá etapa výzkumu spočívala ve studiu odborné literatury, právních předpisů, výročních zpráv náhodně vybraných mateřských škol a jejich zřizovatelů. Současně bylo provedeno několik návštěv v mateřských školách v různých okresech Plzeňského kraje s cílem seznámit se s problematikou preprimárního vzdělávání. Zjistit, jakým způsobem jsou mateřské školy financovány, jaké jsou kompetence ředitele a jaká je jeho pracovní náplň. Současně proběhlo i několik návštěv u starostů obcí s cílem získat co největší přehled o činnosti, kompetencích, právech a povinnostech zřizovatele mateřských škol. Na základě takto získaných informací byly sestaveny dva druhy dotazníků, z nichž jeden byl určen zřizovatelům a druhý ředitelům mateřských škol. Do dotazníků byly zařazeny uzavřené typy otázek, u kterých respondent vybíral pouze jednu variantu. U otázek, kde mohl mít respondent ještě další variantu odpovědi, než mu byla nabídnuta v dotazníku, byly zvoleny polostrukturované otázky doplněné o variantu jinou. V obou dotaznících byla použita také filtrační otázka s cílem rozdělit dotazované na podskupiny. Otázky byly formulovány tak, aby bylo možno po jejich vyhodnocení provést vzájemnou komparaci odpovědí od obou skupin respondentů.

Pro ověření srozumitelnosti pokládaných otázek a pochopení způsobu vyplnění dotazníku byl vybrán zkušební vzorek ředitelů mateřských škol a jejich zřizovatelů. Pro konzultaci byl vybrán vždy jeden ředitel z malotřídní mateřské školy a jeden ředitel

školy, která má více tříd. Stejný klíč byl použit i u zřizovatelů s tím, že konzultace proběhla u zřizovatele, který zřizuje pouze jednu mateřskou školu a zřizovatele více mateřských škol. Všichni respondenti, kteří se stali součástí pilotního výzkumu, nebyli později zařazeni do výsledků výzkumného šetření. Na základě provedených konzultací byly některé otázky upraveny a upřesněny. Některé otázky byly na základě připomínek z navrženého dotazníku zcela vyloučeny, jelikož odpověď na ně by neměla dostatečnou vypovídající hodnotu nebo by nebyla významná pro další zpracování diplomové práce. Upravený dotazník určený ředitelům mateřských škol obsahoval ve finální podobě 19 otázek, u zřizovatelů 17 otázek.

Třetí skupinu respondentů tvořily inspektorky České školní inspekce specializující se na problematiku preprimárního vzdělávání v Plzeňském kraji. U této skupiny probíhalo výzkumné šetření formou polostrukturovaného rozhovoru a nebyl zde proveden předvýzkum.

Ve druhé polovině prosince 2017 byla realizována třetí etapa výzkumného šetření, ve které byla část dotazníků osobně předána ředitelům a zřizovatelům mateřských škol s žádostí o jejich vyplnění. Tento postup byl zvolen záměrně s tím, že měl eliminovat riziko odložení vyplnění dotazníku na pozdější dobu a jeho následné nevyplnění. Tam, kde nebyla možnost osobního předání dotazníku respondentům ať již z důvodu vzdálenosti od místa bydliště tazatele či z časových důvodů, byl distribuován prostřednictvím e-mailové pošty. Autorka se rozhodla při rozesílání dotazníku nevyužívat hromadnou korespondenci, ale oslovit vždy konkrétního respondenta (ředitele mateřské školy, zřizovatele) s osobní žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku. Cílem bylo navázat bližší kontakt s respondentem a zajistit si tak větší šanci, že dotazník bude vyplněn. Nevýhodou výše uvedeného způsobu rozesílání dotazníků cílovým respondentům byla velká časová náročnost.

Praxe ukázala, že během prvních dvou dnů vyplnily dotazníky 2/3 respondentů. Poté se ochota k vyplňování výrazně snížila a odpovědi přicházely pouze ojediněle. Lhůta na vyplnění dotazníků byla stanovena na čtrnáct dnů, což bylo vyhodnoceno jako dostatečný časový prostor. Někteří z dotázaných připojili k vyplněnému dotazníku

i komentář, v němž sdělovali vlastní zkušenosti ať již z oblasti vedení mateřské školy nebo z oblasti plnění zřizovatelských povinností.

Počátkem ledna 2018 byla realizována výzkumná část, jejíž cílovou skupinu respondentů tvořily inspektorky České školní inspekce Plzeňského inspektorátu, které se specializují na oblast preprimárního vzdělávání.

Poslední čtvrtou etapu tvořilo zpracování výsledků dotazníkového šetření a vyhodnocení rozhovorů. Při zpracování dotazníků byla použita metoda kategorizace dat v návaznosti na tematické zaměření otázek a současně proběhla komparace odpovědí ředitelů mateřských škol a jejich zřizovatelů na jednotlivé otázky. Dalším postupem bylo sloučení odpovědí tak, aby poskytl relevantní podklady pro potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů.

Metody sběru dat

U první cílové skupiny respondentů, mezi něž patřili zřizovatelé a ředitelé mateřských škol, byla technika sběru dat zvolena s cílem oslovit co největší počet dotazovaných a získat tak co nejvíce relevantních dat ke zkoumané problematice. Se stanovenými požadavky nejvíce korespondovala dotazníková metoda, jejíž výhodou je především to, že je vysoce efektivní a dokáže postihnout vysoký počet respondentů v relativně krátkém časovém období. Patří mezi nejpoužívanější způsoby získávání dat a její administraci lze považovat za poměrně snadnou. Nevýhodou výzkumu prostřednictvím dotazníku jsou vysoké nároky na ochotu dotazovaného odpovědět, což může negativně ovlivnit jeho návratnost. V rámci diagnostiky tohoto problému byla přijata opatření s cílem eliminovat počet respondentů, kteří nebudou ochotni vyplnit dotazník, na minimum.

Dotazník byl koncipován formou převážně uzavřených škálových otázek. Na každou otázku bylo možno odpovědět jednoduchým způsobem, tzn. označit zvolenou odpověď. Pokud byla v dotazníku použita forma hodnotící škály, byla k otázce připojena vysvětlivka. Některé z otázek byly doplněny ještě o možnost připojit krátký vlastní komentář.

Při tvorbě dotazníku bylo nutno dodržet zásady, které mohou ovlivnit jeho kvalitu a zejména pak jeho validitu. Zahrnout všechny podstatné problémy, na které výzkum hledá odpověď. Otázky formulovat tak, aby neodradily respondenta a byly pro něho srozumitelné.

Celkem bylo předáno nebo rozesláno 267 dotazníků z toho 158 ředitelům mateřských škol a 109 jejich zřizovatelům. Dotazníky vyplnilo a odeslalo zpět celkem 82 ředitelů mateřských škol což, činí 51, 6 % z celkového počtu dotázaných a 69 zřizovatelů tj. 63,3 % dotázaných. Z výsledků výzkumu vyplývá, že ochota zřizovatelů mateřských škol zapojit se do dotazníkového šetření byla výrazně vyšší než u ředitelů.

U zástupců České školní inspekce byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru, „*kteřá se neopírá o písemné vyjádření respondenta, ale vychází z ústní komunikace.*“ (Pelikán, 2007, str. 119). Umožňuje klást respondentům předem připravené otázky a současně nabízí možnost dalšího doplnění, popř. upřesnění odpovědí nebo změnu pořadí kladených otázek v návaznosti na okolnosti, za kterých rozhovor probíhá. Rozhovory byly vedeny s inspektorkami České školní inspekce v sídle Plzeňského inspektorátu v Koperníkově ulici.

Rozhovor probíhal ve velmi přátelské atmosféře a skládal se ze tří částí. Z úvodu, vlastního rozhovoru a závěru. V úvodu byli respondenti seznámeni s problematikou, kterou se autorka zabývá ve své diplomové práci. V průběhu vlastního rozhovoru byly respondentům kladeny dotazy, které byly modifikací otázek, jež tvořily součást dotazníku určeného zřizovatelům a ředitelům mateřských škol. Cílem bylo získat názor na uvedenou problematiku z pohledu nezávislého kontrolního orgánu. Přidanou hodnotu rozhovorů byly vlastní postřehy respondentů, které vycházely z praxe získané při inspekční činnosti v uplynulém školním roce.

V závěrečné fázi autorka poděkovala za ochotu odpovědět na dotazy. Současně byla respondentům nabídnuta možnost získání výsledků výzkumného šetření, což bylo přijato velice kladně. Tato reakce autorce potvrdila, že problematika, kterou se zabývá ve své diplomové práci, je stále aktuální.

6.3 Výsledky výzkumu

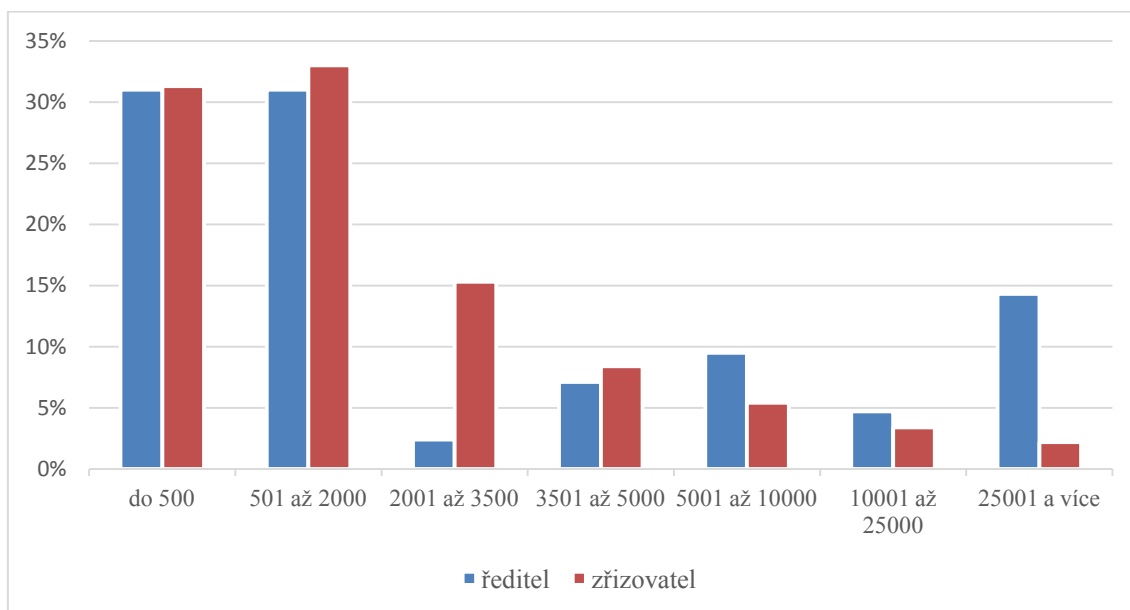
6.3.1 Výsledky výzkumu zřizovatelé a ředitelé mateřských škol

Vzhledem k počtu položených otázek a jejich zaměření v dotazníkovém šetření, jehož cílovou skupinou byli ředitelé mateřských škol a jejich zřizovatelé, jsou výsledky výzkumu zpracovány způsobem, který umožňuje přehlednost a vzájemnou komparaci. Tedy formou psaného textu doplněného orientačním grafickým znázorněním. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že čas, který respondenti věnovali vyplnění dotazníku, byl různě dlouhý a pohyboval mezi deseti minutami až jednou hodinou. Polovina respondentů tj. 50 % věnovala vyplnění dotazníků 10 minut, 21 % dotazovaných 30 minut. 20 % respondentů vyplňovalo dotazník jednu hodinu a více. Naopak 7 % dotazovaných odpovědělo na všechny položené otázky za méně než 5 minut.

Identifikační znaky respondentů udávají základní sociodemografické parametry a vypovídají o tom, kdo se do dotazníkového šetření zapojil. Skupinu, kterou tvořili ředitelé mateřských škol, reprezentovali převážně vedoucí pracovníci, kteří jsou ve funkci méně než 5 let. Ti tvořili celých 33 % z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli na dotazník. Ředitelé působící ve funkci do deseti let tvořili 19 % respondentů. Ředitelé, kteří stojí v čele mateřské školy do dvaceti let, tvořili 12 % respondentů, stejně jako ředitelé vykonávající svoji funkci více než dvacet let. Z výše uvedených výsledků dále vyplývá, že ochota participovat na výzkumech v oblasti preprimárního vzdělávání je největší u ředitelů, kteří jsou ve funkci méně než 5 let.

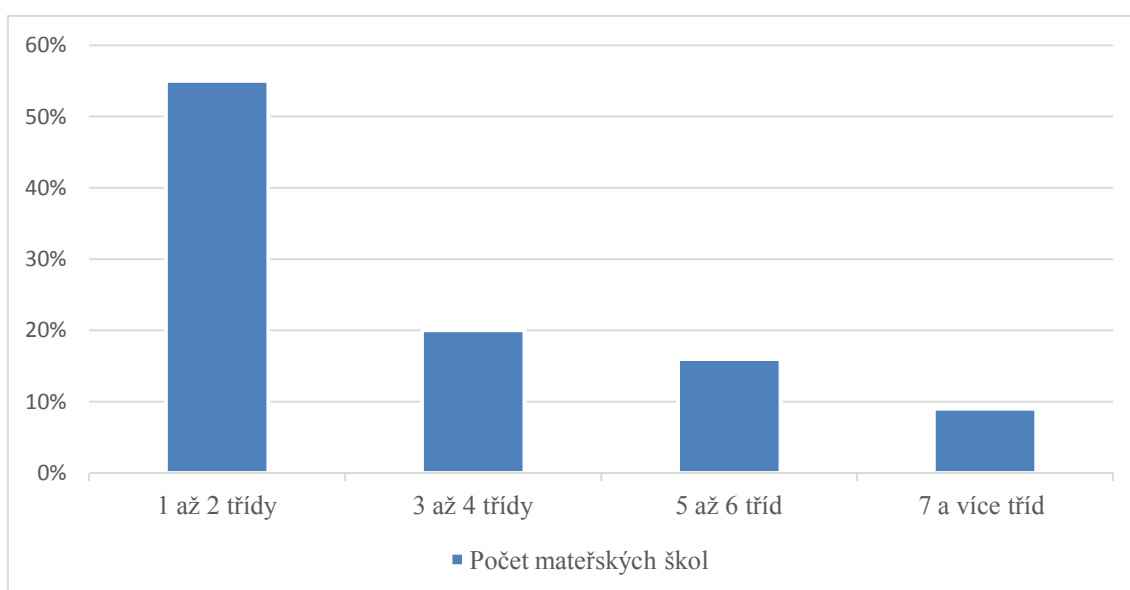
V úvodu práce je uvedeno, že osídlení Plzeňského kraje je velmi nevyvážené. Chybí zde města střední velikosti, výrazně převládá drobná venkovská struktura s počtem od 500 do 2000 obyvatel. Kraj je rozdělen do 7 okresů. 48 mateřských škol se nachází v Plzni-městě. Tyto mateřské školy mají 9 zřizovatelů. V okresech Domažlice, Klatovy, Rokycany, Tachov, Plzeň-sever a Plzeň-jih připadá na 110 mateřských škol 100 zřizovatelů. Do dotazníkového šetření se zapojilo 31 % ředitelů mateřských škol sídlících v malých obcích s počtem obyvatel do 500 a 31 % ředitelů, jejichž obec čítá 501 až 2000 obyvatel. Počet respondentů z měst, která mají více než 25 000 obyvatel tvořilo, 14,3 % z celkového počtu dotázaných. (viz Graf č. 1)

Graf č. 1: Plzeňský kraj – rozdělení podle velikosti obcí



Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že 84 % respondentů z řad zřizovatelů, plní své zřizovatelské povinnosti pouze k jedné mateřské škole. 12 % respondentů uvedlo, že plní úlohu zřizovatele u dvou mateřských škol. Tři až deset mateřských škol zřizuje pouze 1 % zřizovatelů z celkového počtu 158 mateřských škol. Více než deset mateřských škol zřizuje pouze město Plzeň, a to v deseti spádových obvodech.

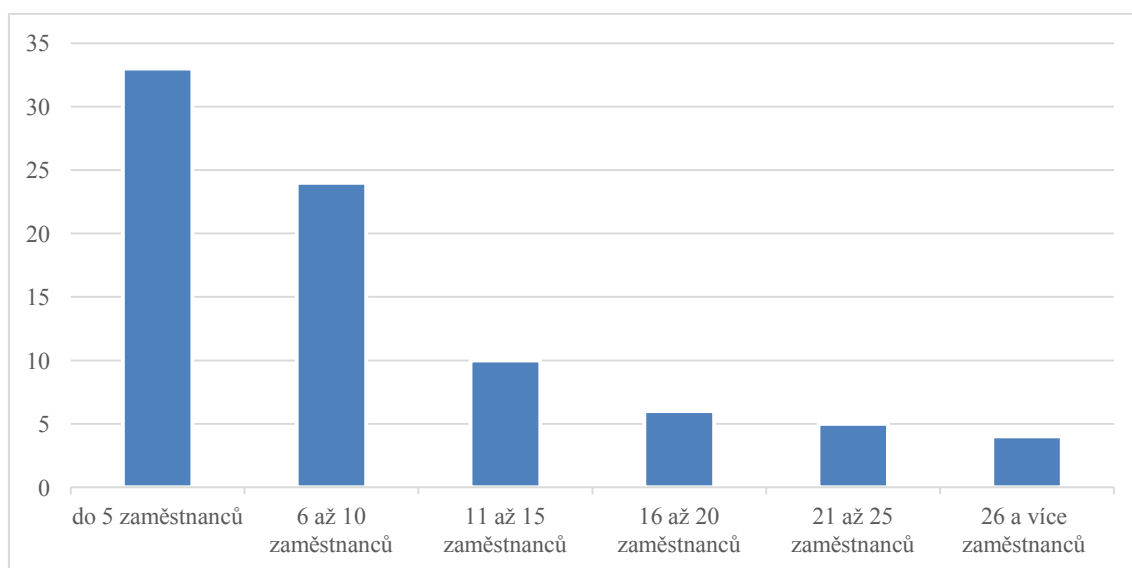
Graf č. 2: Počet tříd v mateřských školách Plzeňského kraje



V Plzeňském kraji jsou zřizovány převážně malotřídní mateřské školy (jednotřídní a dvoutrídní), což potvrzuje ve svých odpovědích 55 % respondentů z řad ředitelů mateřských škol. 20 % škol má tři až čtyři třídy, 16 % škol má 5 až 6 tříd. Sedm a více tříd má pouze 9 % mateřských škol z prezentovaného vzorku. (viz. Graf č. 2)

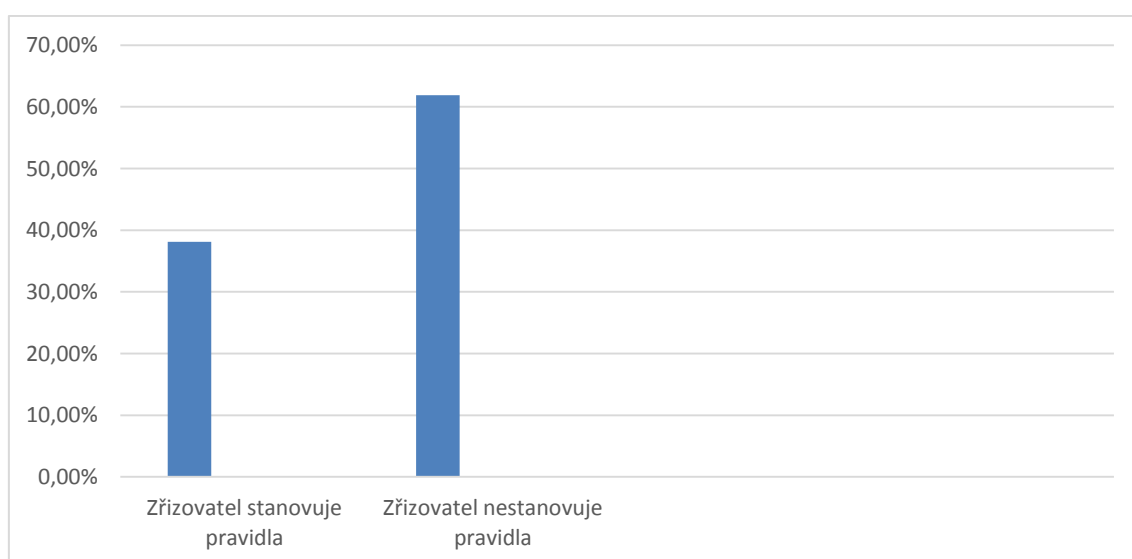
Počet dětí přijatých k předškolnímu vzdělávání je závazným ukazatelem pro stanovení počtu zaměstnanců v mateřské škole. Normativní metodou rozpisu rozpočtu pro příslušný kalendářní rok je stanoven objem finančních prostředků, které jsou škole poskytovány ze státního rozpočtu na platy a ostatní osobní náklady. Tyto prostředky musí být použity v souladu s účelem, na který byly určeny. Vzhledem k tomu, že předškolní vzdělávání musí být realizováno v rozsahu, který ukládá školský zákon, může být normativně stanovený počet zaměstnanců mateřské školy nedostatečný. Praxe ukazuje, že zejména u malých mateřských škol s nízkým počtem dětí je objem přidělených finančních prostředků nedostatečný. Pokud k takovému případu dojde, je v kompetenci zřizovatele použít finanční prostředky obce na pokrytí platů zaměstnanců mateřské školy. Z výzkumu vyplývá, že 34 % mateřských škol zřízených na území Plzeňského kraje, zaměstnává maximálně 5 zaměstnanců (viz. Graf č. 3). U těchto příspěvkových organizací je pravděpodobné, že zřizovatel nehradí mateřské škole pouze provozní náklady, ale částečně se podílí i na úhradě nákladů osobních.

Graf č. 3: Počty zaměstnanců v mateřských školách



Mateřská škola může v souladu s platnými právními předpisy (školský zákon) požadovat od zákonných zástupců dětí úplatu za předškolní vzdělávání. Výši úplaty stanovuje ředitel a takto získané finanční prostředky ovlivňují příjmovou část rozpočtu školy. Výsledky výzkumu ukázaly, že všechny mateřské školy v Plzeňském kraji, jejichž zřizovatelem je obec, požadují úplatu za předškolní vzdělávání. Výše úplaty se pohybuje v rozpětí od 300,- Kč do 650,- Kč a je ovlivněna zejména velikostí obce a počtem zřizovaných mateřských škol. Zřizovatel může v rámci svých kompetencí rozhodnout, jak mateřská škola s těmito finančními prostředky naloží, zda je vrátí do rozpočtu zřizovatele nebo je použije ve svůj prospěch. Současně může zřizovatel stanovit pravidla, ve kterých vymezí účel využití těchto finančních prostředků. 38,1 % respondentů z řad ředitelů mateřských škol uvedlo, že pravidla pro využití „školného“ jsou jim zřizovatelem stanovena. Nadpoloviční většina tvořící 61,9 % respondentů uvedla, že pravidla stanovena nejsou a je v kompetenci ředitele, jak s těmito finančními prostředky naloží (viz. Graf č. 4) Ředitelé nejčastěji uváděli, že tyto finanční prostředky využívají zejména na dofinancování platů, osobních příplatků nebo odměn pro zaměstnance školy. Druhou nejfrekventovanější odpovědí bylo, že z části těchto finančních prostředků jsou pořizovány didaktické pomůcky, výtvarné potřeby nebo hračky.

Graf č. 4: Stanovení pravidel pro využití úplaty za předškolní vzdělávání



V případě, že se obec rozhodne zřídit mateřskou školu, musí zajistit podmínky pro její fungování, a to jak v oblasti materiální, hygienických podmínek, tak i v oblasti jejího řízení.

„Co znamená pro vaši obec/město být zřizovatelem mateřské školy?“ 96,6 % respondentů z řad zřizovatelů odpovědělo, že prioritním cílem zřízení mateřské školy bylo především zajištění dostupnosti služeb v oblasti předškolního vzdělávání a zajištění dostatečné kapacity pro všechny děti v obci/městě či spádovém obvodu. Pouze 3,4 % respondentů uvedlo, že být zřizovatelem mateřské školy, znamená pro obec/město především velkou finanční zátěž.

Dobré fungování mateřské školy je podmíněno mnoha faktory. Jedním z nich je úroveň řídicích pracovníků. Ředitel mateřské školy má v našem vzdělávacím systému specifické postavení. Řídí chod celé příspěvkové organizace, v jejímž čele stojí a současně má neúměrně vysoký počet hodin přímé vyučovací povinnosti, což s sebou přináší vysoké nároky na zvládnutí obou funkcí, tj. pedagoga a manažera.

„Jak hodnotíte funkci ředitelky mateřské školy?“ Respondenti z řad ředitelů v 61,0 % odpověděli, že se jedná o velmi náročné povolání, které je spojeno s velkou odpovědností nejen za výsledky vzdělávacího procesu, ale i za chod celé příspěvkové organizace. 26,8 % respondentů uvedlo, že funkce ředitele mateřské školy je velice náročná a představuje velkou fyzickou i časovou zátěž. 9,8 % respondentů uvedlo, že práce ředitele mateřské školy za stejně náročná jako každá jiná vedoucí funkce. 2,4 % respondentů vyhodnotilo práci ředitele mateřské školy za tak náročnou, že uvažují o změně zaměstnání.

Respondentům z řad zřizovatelů byla v rámci výzkumu položena stejná otázka, na kterou 55,2 % dotázaných odpovědělo, že práci ředitele mateřské školy vnímá jako velice náročnou. 27,6 % zřizovatelů zastává názor, že se sice jedná o velice náročnou činnost, ale zřizovatel by neměl do práce ředitele zasahovat. 17,2 % respondentů je přesvědčeno o tom, že práce ředitele mateřské školy je srovnatelná s kteroukoli jinou vedoucí funkcí. Komparací odpovědí na tuto otázku, došla autorka k závěru, že si obě skupiny dotazovaných uvědomují, jak náročná je práce ředitele mateřské školy a jak velmi záleží na ochotě zřizovatele, být ve výkonu jeho funkce nápomocen.

Ředitelé mateřských škol jsou zodpovědní nejen za kvalitu pedagogického procesu, ale současně plní celou řadu dalších funkcí nezbytných pro bezproblémové fungování mateřské školy. Respondentům z řad ředitelů a současně i jejich zřizovatelům, byl položen dotaz.

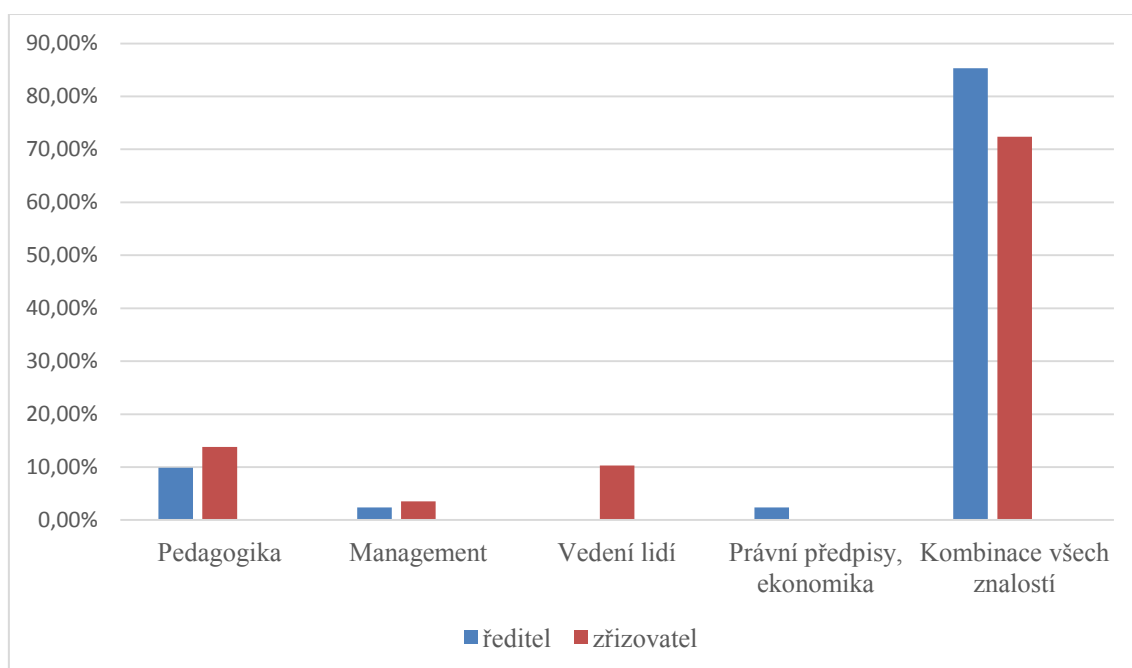
„Která z odborných znalostí by měla být prioritní pro funkci ředitelky mateřské školy?“

Respondenti z řad ředitelů v 9,8 % preferovali odborné znalosti z oblasti pedagogiky, 2,4 % ředitelů uvedlo, že prioritními jsou pro ně znalosti z oblasti managementu. Stejně procento tj. 2,4 % preferovalo znalosti v oblasti ekonomiky a právních předpisů. 82,9 % ředitelů uvedlo, že podmínkou pro fundované vedení mateřské školy je nutná, alespoň základní, orientace ve všech uvedených oblastech. Je velmi překvapivé, že odborné znalosti z oblasti vedení lidí, jako samostatnou disciplínu, nepreferoval žádný z ředitelů. Tento výsledek může být ovlivněn tím, že vedení lidí bylo v minulosti vnímáno spíše jako okrajová záležitost, jak je uvedeno v teoretické části. Současně se autorka domnívá, že odpovědi respondentů mohou být ovlivněny skutečností, že převážná část mateřských škol Plzeňského kraje je malotřídních s nízkým počtem zaměstnanců, u nichž preferuje vedení mateřské školy demokratický styl řízení.

Respondenti z řad zřizovatelů nejvíce preferovali kombinaci všech znalostí a to v 69 % odpovědí. Odborné znalosti z oblasti pedagogiky považuje u ředitelů mateřských škol za prioritní 13,8 % zřizovatelů, odborné znalosti a dovednosti v oblasti managementu preferovalo 3,4 % respondentů z řad zřizovatelů. Zkušenosti s vedením lidí 10,3 % respondentů (viz. Graf č. 5).

Žádný ze zřizovatelů nezvolil samostatnou odpověď, která se týkala znalostí právních předpisů a ekonomiky. Výsledky výzkumu v této oblasti mohou vést k závěrům, že zřizovatel má možnost poskytovat řediteli mateřské školy v těchto oblastech kvalifikovanou metodickou pomoc, neboť v osobě ředitele vidí především pedagogického pracovníka a tímto způsobem mu usnadňuje jeho pozici v čele mateřské školy. Současně tento výsledek může poukazovat na to, že sám zřizovatel nemá v této oblasti dostatečné znalosti a zkušenosti.

Graf č. 5: Priorita odborných znalostí ředitelů mateřských škol



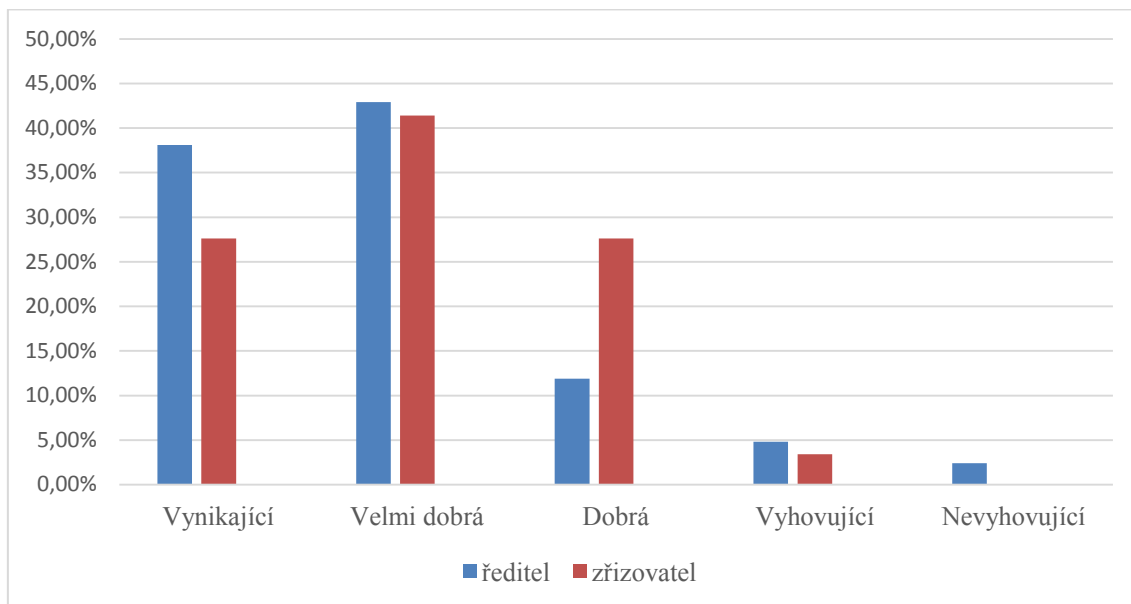
„Která z následujících činností pro Vás znamená největší časovou zátěž?“

Výše uvedená otázka byla položena pouze respondentům z řad ředitelů mateřských škol. Největší časovou zátěží je pro 54,8 % respondentů organizování chodu mateřské školy. Následuje operativa, jejíž součástí je vydávání rozhodnutí o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání, ukončení předškolního vzdělávání, vyplňování statistických a jiných výkazů, pravidelná hlášení pro zřizovatele. Tato oblast představuje nejvyšší časovou zátěž pro 32,9 % ředitelů. Naopak nejmenší časový prostor věnují ředitelé oblasti kontroly 8,0 % a vedení lidí 4,3 %.

Vztahy mezi ředitelem mateřské školy a jeho zřizovatelem patří k velmi významným a mohou zásadním způsobem ovlivnit fungování celé příspěvkové organizace. To, jakou mají úroveň, vypovídá mimo jiné i o občanské vyspělosti obou stran. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, ředitelé mateřských škol Plzeňského kraje i jejich zřizovatelé hodnotí vzájemnou spolupráci převážně jako velmi dobrou, což potvrdilo 41,4 % zřizovatelů a 42,9 % ředitelů. 27,6 % zřizovatelů a 38,1 % ředitelů označilo vzájemnou spolupráci dokonce jako vynikající. Výsledky výzkumu ukázaly, že 2,4 % ředitelů považují spolupráci se zřizovatelem za nevyhovující. Analýzou dotazníků bylo zjištěno,

že se jedná o mateřské školy, které jsou zřízeny v malých obcích, jejichž počet obyvatel je nižší než 500 (viz. Graf č. 6).

Graf č. 6: Hodnocení spolupráce mezi řediteli mateřských škol a zřizovateli

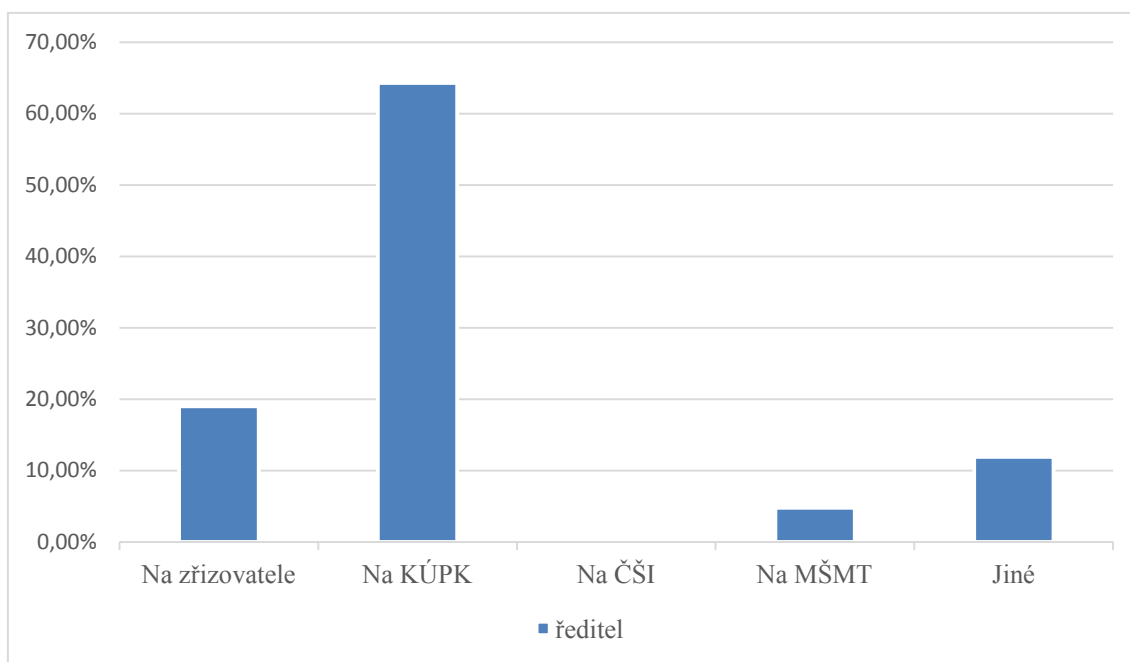


Zřizovatel jako rozhodující partner mateřské školy má odpovědnost nejen za podmínky, kterými zajišťuje její provoz, ale může na svém úřadě zaměstnat pracovníka, který bude v rámci své pracovní náplně zabezpečovat některé úkony spojené s činností mateřských škol. Jedná se např. o metodickou pomoc, zajištění informačních toků, organizaci porad a další. Z výsledků výzkumného šetření u zřizovatelů vyplývá, že pracovníka specializujícího se na problematiku školství zaměstnává na úřadě 20,7 % dotazovaných. 3,4 % respondentů uvádí, že zaměstnávají pracovníka, který se mimo jiné zabývá problematikou školství. Jedná se zejména o obce s rozšířenou působností: Blovice, Domažlice, Horažďovice, Horšovský Týn, Klatovy, Kralovice, Nepomuk, Nýřany, Přeštice, Rokycany, Stod, Stříbro, Sušice, Tachov. Město Plzeň, vzhledem k tomu, že je zřizovatelem čtyřiceti mateřských škol, zaměstnává pracovníka specializujícího se na koordinaci výkonu územní školské správy v oblasti preprimárního vzdělávání. Ten vykonává zejména koncepční činnost při realizaci regionální školské politiky v oblasti mateřských škol, provádí konzultace a odbornou metodickou činnost v této oblasti, koordinuje vzájemnou spolupráci mateřských škol, připravuje podklady pro stanovení odměn a dalších pohyblivých složek platů ředitelů mateřských škol, organizuje

a připravuje náplně porad, koná kontrolní činnost včetně ukládání nápravných opatření. 75,9 % zřizovatelů uvádí, že takového zaměstnance nemá.

Vzhledem k tomu, že tento stav byl již při tvorbě dotazníku předpokládán, byl ředitelům mateřských škol položen dotaz, na koho se obrací v případě, že potřebují získat informace z oblasti preprimárního vzdělávání. 19 % respondentů odpovědělo, že se obrací v případě potřeby na svého zřizovatele, 64,3 % pak na Krajský úřad Plzeňského kraje, který má pracovníka specializujícího se na oblast preprimárního vzdělávání, 4,8 % dotazovaných hledá metodickou pomoc přímo na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. 11,9 % respondentů hledá pomoc u ředitelů ostatních mateřských škol. Žádný z respondentů neuvedl, že by své dotazy směřoval na Českou školní inspekci. Z výsledků šetření mimo jiné vyplývá, že Česká školní inspekce je považována za orgán kontrolní nikoli metodický (viz. Graf č. 7).

Graf č. 7: Oblast podpory ředitelů ze strany partnerů



Pracovní místo ředitele mateřské školy s sebou přináší plnění mnoha úkolů, jež se váží k přímé odpovědnosti za všechny procesy probíhající v mateřské škole. V souvislosti s tím vydává ředitel celou řadu dokumentů, které mu ukládá legislativa a které se vztahují nejen ke vzdělávací činnosti (školní vzdělávací program, školní řád, vedení

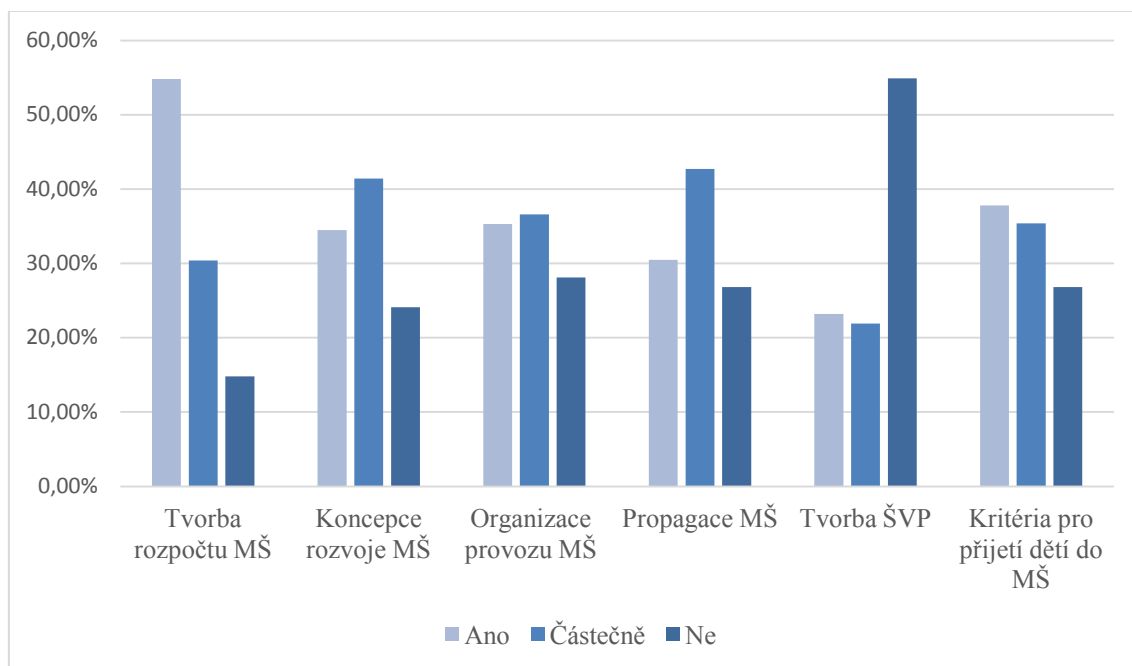
školní matriky, rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání), ale také k provozním záležitostem týkající se organizace a chodu mateřské školy. Do této kategorie patří zejména oblast pracovně právních vztahů (pracovní smlouvy, pracovní náplň, platové výměry), oblast bezpečnosti práce (vnitřní směrnice, revize) nebo oblast provozu mateřské školy (vnitřní kontrolní systém, hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu a zřizovatele, vedení účetnictví. I přesto, že ředitel nevykonává některé činnosti přímo, ale prostřednictvím svých zaměstnanců nebo prostřednictvím služeb, nese za činnost mateřské školy ve všech výše uvedených oblastech plnou odpovědnost.

Velmi významným způsobem může v této oblasti podpořit ředitele jeho zřizovatel a to tím, že se v rámci svých kompetencí bude podílet na tvorbě dokumentů, které jsou nezbytné pro činnost mateřské školy.

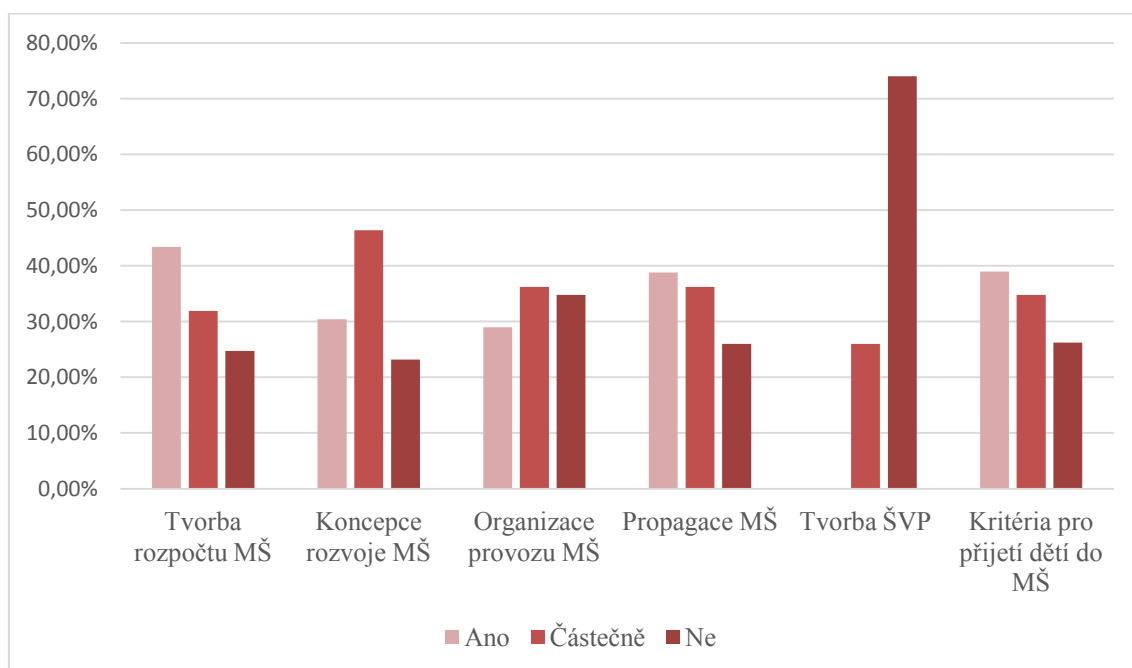
Z odpovědí respondentů obou zastoupených skupin vyplývá, že nejintenzivnější spolupráce probíhá v oblasti tvorby rozpočtu na následující období. Spolupráci v této oblasti potvrdilo 54,8 % ředitelů a 43,4 % zřizovatelů, částečnou spolupráci pak 30,4 % ředitelů a 31,9 % zřizovatelů. Další významnou oblastí, ve které potvrzují respondenti spolupráci, je tvorba kritérií pro přijetí dítěte do mateřské školy. Spolupráci potvrdilo 37 % ředitelů a 39 % zřizovatelů, částečnou spolupráci 35,4 % ředitelů a 34,8 % zřizovatelů. Následuje spolupráce v oblasti organizace provozu mateřské školy (35,3 % ředitelů a 29 % zřizovatelů), v oblasti koncepce rozvoje mateřské školy (ředitelé 34,5 %, zřizovatelé 30,4 %) a v oblasti propagace mateřské školy (30,5 % ředitelů, 38,8 % zřizovatelů).

Výzkum ukazuje, že na tvorbě školního vzdělávacího programu ředitelé se zřizovateli spolupracují velice sporadicky, spíše vůbec. Je to dáno tím, že školní vzdělávací program vymezuje požadavky pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku, které se vztahují zejména k pedagogické činnosti. Zřizovatelé se nepovažují za kompetentní zasahovat do činností související se vzdělávacím procesem. (viz Graf č. 8 a 9).

Graf č. 8: Spolupráce na tvorbě dokumentů z pohledu ředitele



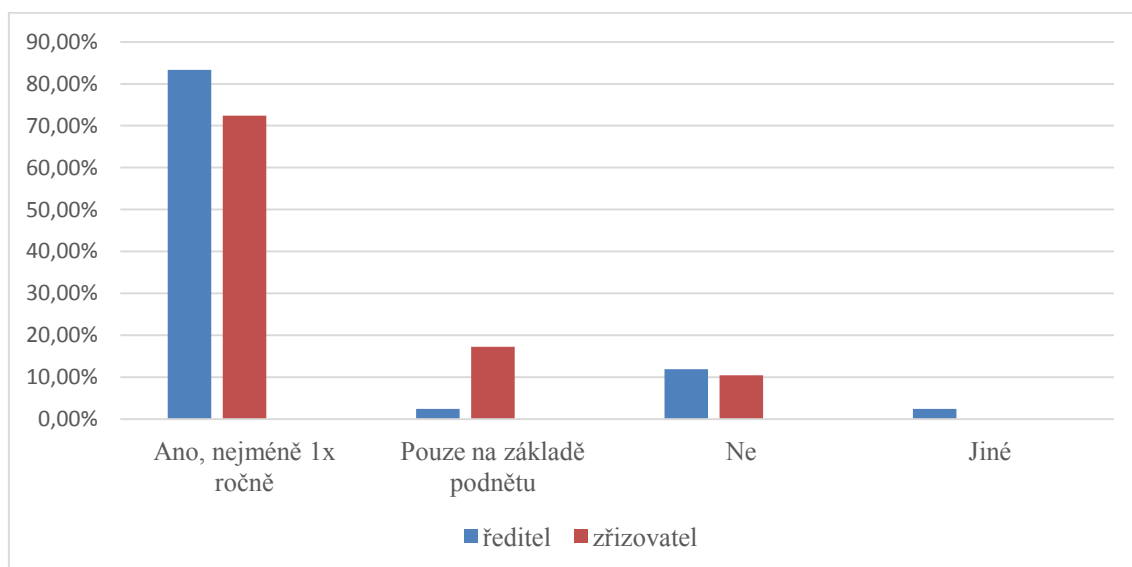
Graf č. 9: Spolupráce na tvorbě dokumentů z pohledu zřizovatele



V rámci svých kompetencí může zřizovatel provádět v mateřských školách, které zřizuje, kontrolní činnost, a to zejména v oblasti hospodaření s finančními prostředky,

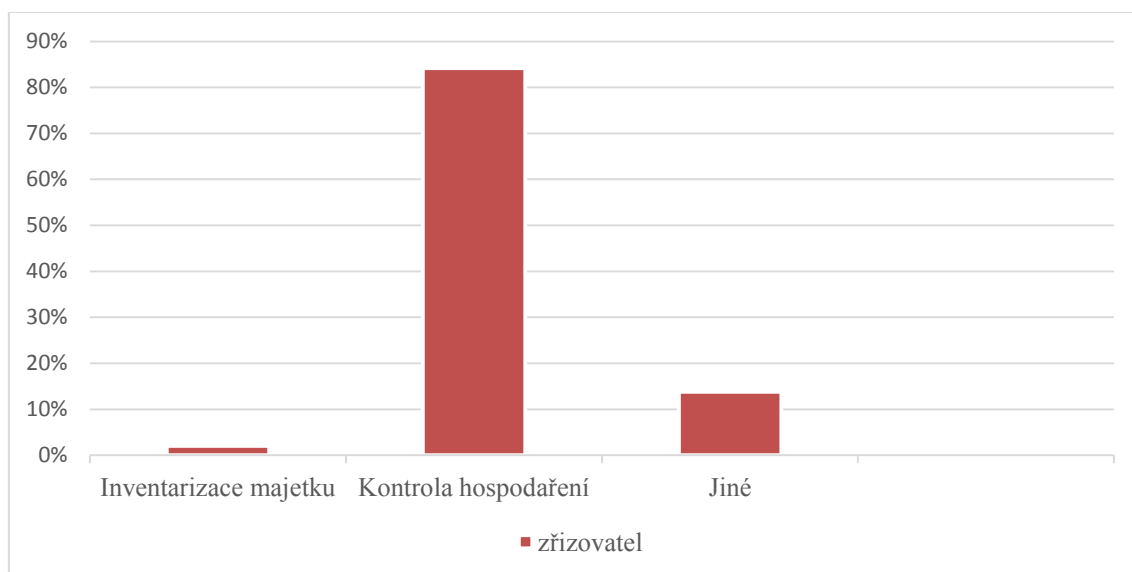
které jí přidělil. Současná legislativa v ustanovení § 12 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů, umožňuje zřizovateli provádět také hodnocení školy, ale pouze v případě, že má vypracovaná a předem zveřejněná pravidla, jejichž součástí jsou hodnotící kritéria. Z výzkumného šetření vyplynulo, že pravidelnou kontrolu nejméně 1x ročně provádí 72,4 % zřizovatelů, což potvrzuje ve svých odpovědích 83,3 % ředitelů. Praxe však ukazuje, že zřizovatel nemůže svým zaměřením kontrolní činnosti postihnout celou problematiku vztahující se k činnosti mateřské školy (viz. Graf č. 10).

Graf č. 10: Kontrolní činnost v mateřských školách



Vzhledem k tomu, že činnost školy je velmi náročná množstvím nejrůznějších úkolů výchovně vzdělávacích, ekonomických, materiálních, organizačních, správních a dalších, je takovéto hodnocení ze strany zřizovatele výjimečné. Z výsledku výzkumu vyplývá, že zřizovatelé mateřských škol v Plzeňském kraji neprovádějí hodnocení mateřských škol. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, nejčastěji provádí kontrolu hospodaření, která se týká finančních prostředků poskytovaných obcí, tj. na provozní náklady. To potvrzuje 84,2 % respondentů. Druhou nejčastěji prováděnou kontrolou je řešení stížností, které se týkají činnosti ředitele mateřské škol. Tuto variantu označilo 13,8 % respondentů.

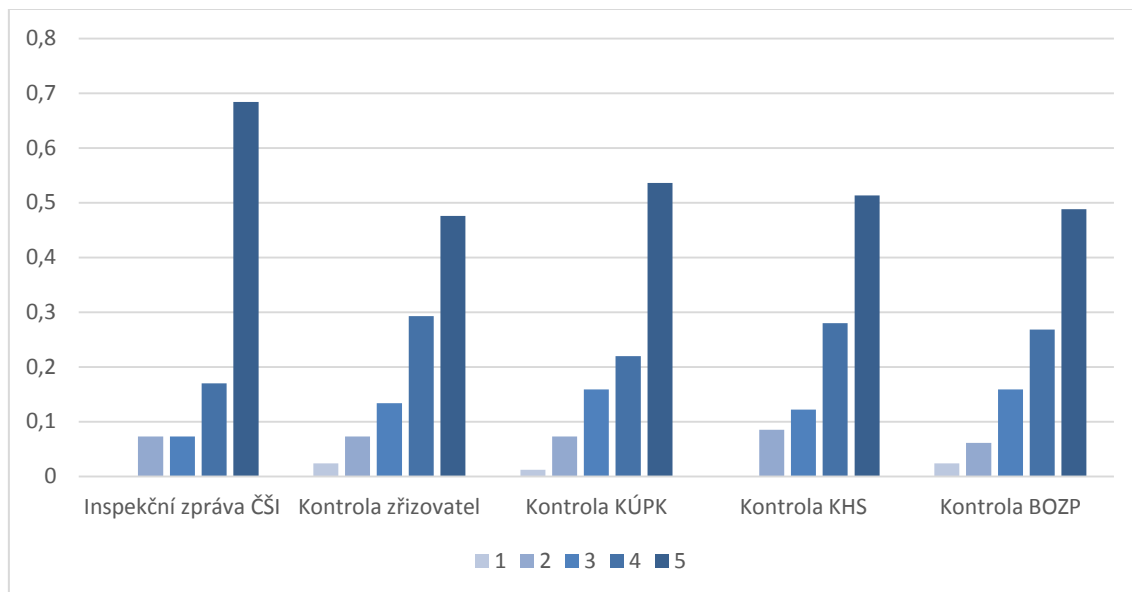
Graf č. 11: Oblasti, ve kterých provádí zřizovatel kontrolní činnost



Má-li ředitel prokázat, že organizace dobře funguje, musí v rámci plnění svých manažerských povinností provádět pravidelně autoevaluaci, tedy vlastní hodnocení školy. Současně provádí i kontrolní činnost. V rámci vnějšího hodnocení mateřské školy probíhá celá řada externích kontrol, prováděných Českou školní inspekcí, Krajským úřadem Plzeňského kraje, krajskou hygienickou stanicí, orgány bezpečnosti práce a dalšími orgány. Výsledky všech kontrol jsou velmi důležitou zpětnou vazbou nejen pro ředitele, ale také pro zřizovatele. Inspekční zprávy a protokoly z kontrolní činnosti mohou sloužit zřizovateli jako podklad pro hodnocení ředitelů mateřských škol.

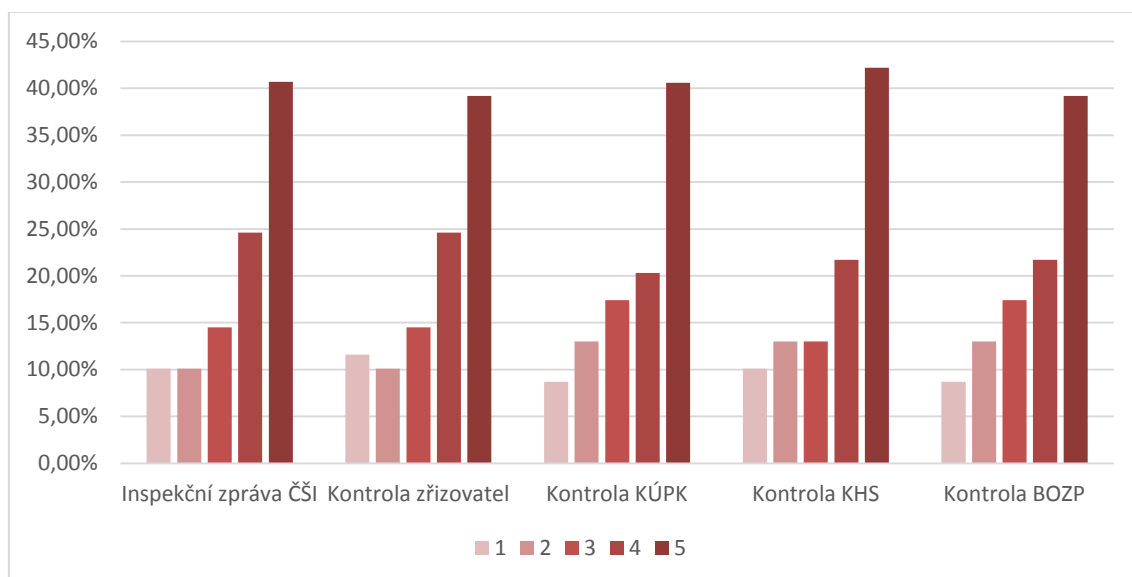
Výsledky výzkumu ukazují, že pro 68,4 % respondentů z řad ředitelů mateřských škol je prioritní hodnocení Českou školní inspekcí, jehož výstupem je inspekční zpráva. To je dáno zejména tím, že ČŠI hodnotí oblast vzdělávání, která je pro ředitele mateřských škol prioritní oblastí. Následuje kontrolní činnost prováděná Krajským úřadem Plzeňského kraje 53,6 %, krajskou hygienickou stanicí 51,3 %, kontrola v oblasti bezpečnosti práce 48,8 % a zřizovatelem 47,6 %. Z výsledku šetření dále vyplývá, že ředitelé považují externí hodnocení za velmi důležité (viz. Graf č. 12 a 13).

Graf č. 12: Pořadí důležitosti výstupů z kontrolní činnosti - ředitel



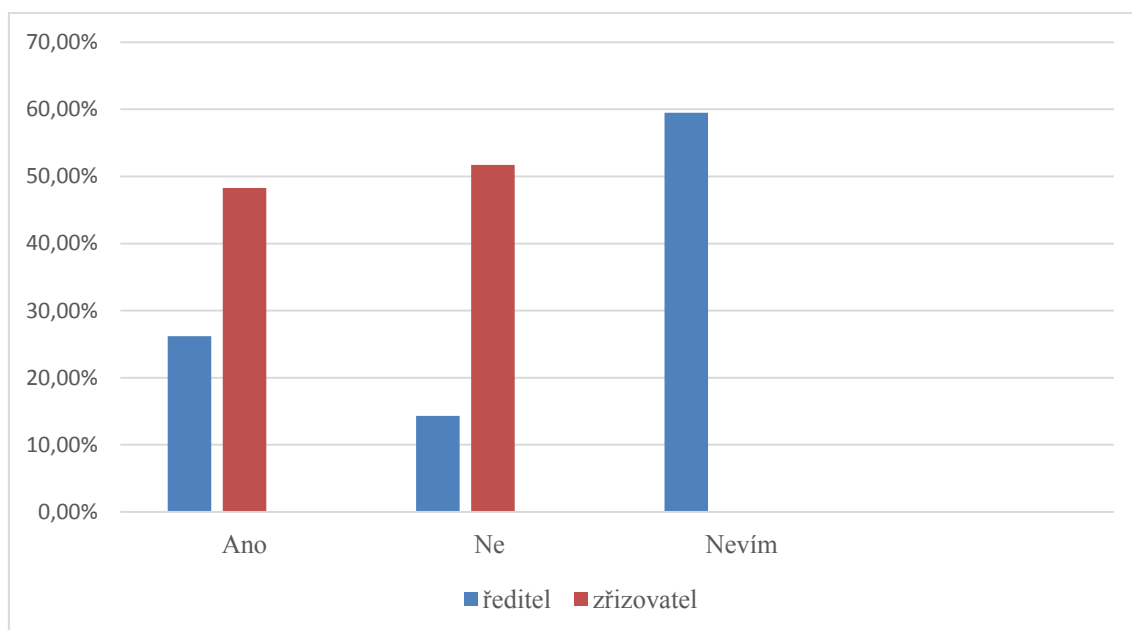
Výsledky výzkumu provedeného u zřizovatelů ukázaly, že pro tuto skupinu respondentů je prioritní hodnocení krajskou hygienickou stanicí 42,2 %. Následuje hodnocení Českou školní inspekcí 40,7 %, Krajským úřadem Plzeňského kraje 40,6 %, kontrola v oblasti bezpečnosti práce 39,2 % a kontrola ze strany zřizovatele 39,2 %.

Graf č. 13: Pořadí důležitosti výstupů z kontrolní činnosti - zřizovatel



Jednou ze základních povinností zřizovatelů je stanovení platu řediteli školy v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Plat se skládá zejména z tarifní nárokové složky platu, z nadtarifní nárokové složky platu (příplatek za vedení, za výkon specializovaných činností, zvláštní příplatek) a z nadtarifních nenárokových složek platu (osobní příplatek, odměna). Nenárokové složky platu mají motivační charakter a není na ně ze zákona nárok. Osobním příplatkem nebo odměnou se oceňují velmi dobré pracovní výsledky. Je vhodné, aby každý zřizovatel podle svých podmínek a požadavků stanovil kritéria pro přiznání výše uvedených nenárokových složek platu a seznámil s nimi ředitele. 48,3 % respondentů z řad zřizovatelů uvádí, že má stanovena kritéria pro hodnocení ředitele mateřské školy. Současně 51,7 % respondentů odpovědělo, že kritéria nemá stanovena. Ředitelé mateřských škol uvádějí a to 59,5 % případů, že neví, zda má zřizovatel stanovena kritéria pro hodnocení ředitele mateřské školy (viz. Graf č. 14).

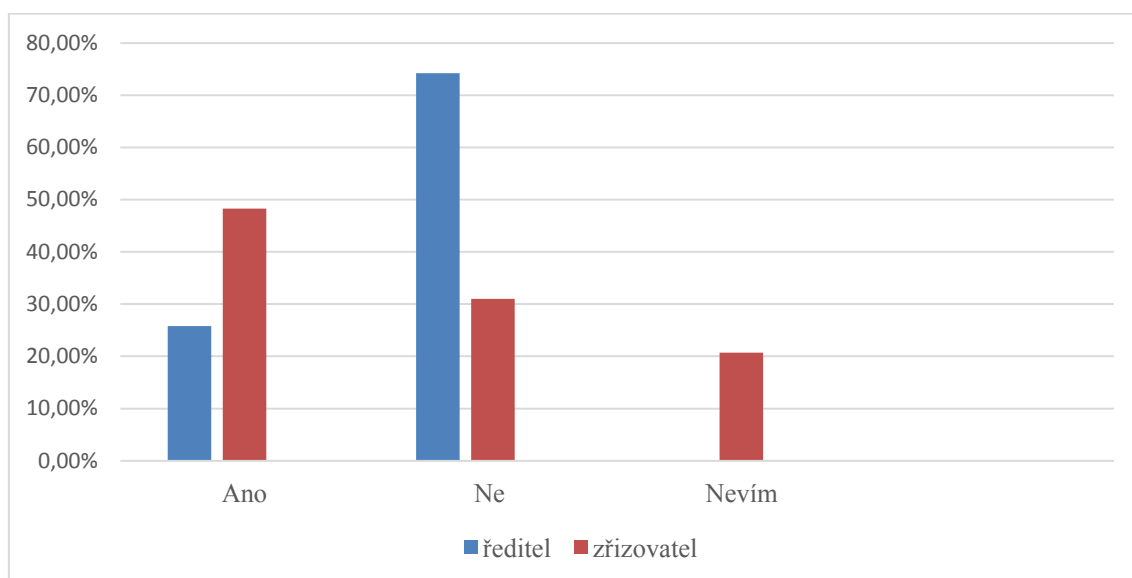
Graf č. 14: Stanovení kritérií pro hodnocení ředitele mateřské školy



Ředitelé mateřských škol uvedli, že v 71,4 % případů nebyli seznámeni s kritérii jejich hodnocení a pouze 26,2 % znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Tvzení zřizovatelů je v této oblasti poněkud jiné. 48,3 % zřizovatelů uvedlo, že ředitelé znají

kritéria pro jejich hodnocení. Velkou skupinu respondentů 20,7 % tvoří zřizovatelé, kteří neví, zda ředitel byl či nebyl s kritérii hodnocení seznámen (viz. Graf č. 15).

Graf č. 15: Seznámení s kritérii hodnocení ředitele mateřské školy



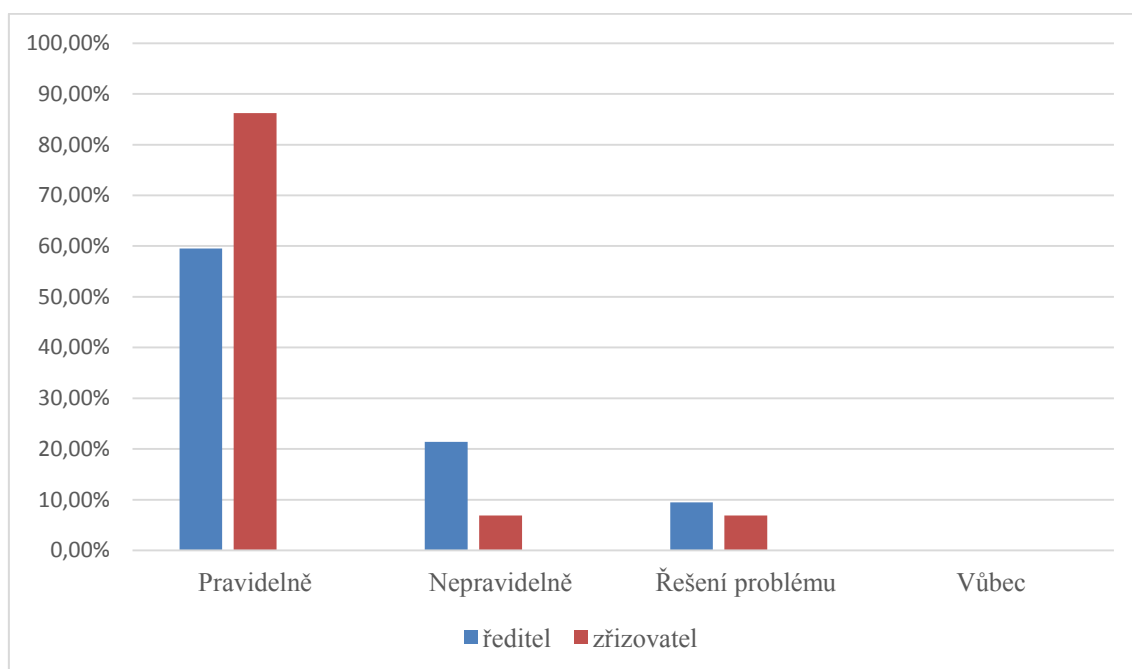
Z výše uvedených výsledků výzkumného šetření vyplývá, že v oblasti stanovení hodnotících kritérií ředitelů mateřských škol zřizovatelem je velká nejednotnost a není možno tuto oblast jednoznačně a objektivně zhodnotit. Současně je třeba uvést, že na dotaz „*jaká jsou hlavní kritéria pro hodnocení ředitelů mateřské školy*“, odpovědělo všech 69 respondentů z řad zřizovatelů, což je v rozporu s předchozím zjištěním.

Nejčastěji uváděným hodnotícím kritériem (82 % odpovědí) byly výsledky kontrol. Následoval počet řešených stížností a plnění osobních úkolů ředitelů mateřských škol stanovených zřizovatelem. Na základě komparace jednotlivých odpovědí v dotaznících lze konstatovat, že kritéria hodnocení jsou stanovena ve velkých městech, kde je zřizováno více mateřských škol. Např. město Plzeň, má zpracována kritéria pro každou mateřskou školu, kterou zřizuje. Ředitel je seznámen s úkoly organizace a s osobními úkoly a na základě jejich plnění je následně hodnocen v pravidelných intervalech.

Velmi důležité je také to, jak zřizovatel nahlíží na osobu ředitele mateřské školy. 86,2 % zřizovatelů uvádí, že ředitel školy je partnerem. 3,4 % zřizovatelů považuje ředitele za podřízeného a 10,3 % považuje ředitele za osobnost.

Základem pro vytváření vstřícných vztahů mezi mateřskou školou a zřizovatelem je posilování vazeb mezi oběma partnery. Jednou z aktivit, která může přispět k dobré spolupráci, je zájem o činnost mateřské školy ze strany zřizovatele. 86,2 % respondentů z řad zřizovatelů uvedlo, že navštěvují mateřské školy pravidelně několikrát v roce. To ve svých odpovědích potvrdilo i 59,5 % ředitelů mateřských škol. 21,4 % zřizovatelů uvedlo, že mateřskou školu navštěvují pouze v případě, že tato pořádá akci pro veřejnost. 9,5 % zřizovatelů navštěvuje mateřskou školu pouze v případě řešení problémů, nejčastěji stížností. Velmi pozitivním zjištěním je, že žádný ze zřizovatelů neuvedl, že by mateřskou školu nenavštěvoval vůbec. To potvrzují i ředitelé mateřských škol (viz. Graf č. 16).

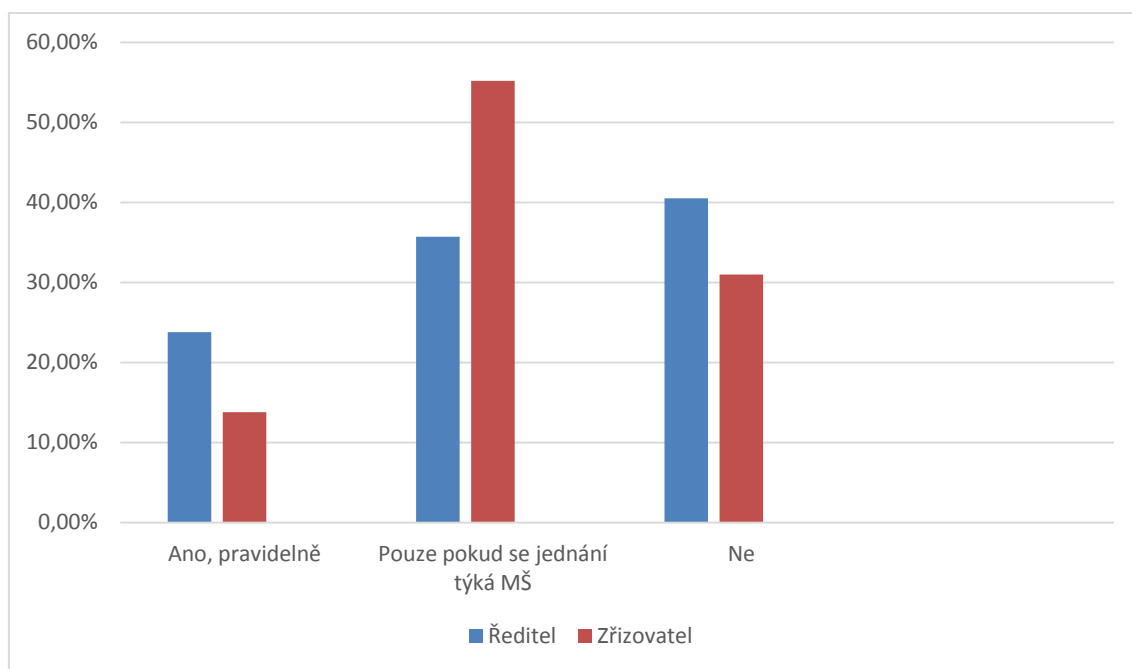
Graf č. 16: Četnost návštěv zřizovatele v mateřských školách



Chce-li být ředitel mateřské školy dobrým manažerem, musí velmi dobře znát svoji organizaci a své zaměstnance. Současně by měl znát záměry zřizovatele, potřeby a názory zákonných zástupců dětí. Vhodnou příležitostí, jak výše uvedené informace

získat, je účast na zastupitelstvu obce (města), které je veřejné a poskytuje řediteli možnost setkání nejen se zástupci obce, ale také s veřejností. Na otázku, zda se ředitel mateřské školy zúčastňuje jednání zastupitelstva obce, odpovědělo 23,8 % respondentů z řad ředitelů, že se zastupitelstva zúčastňují pravidelně. 35,7 % se účastní pouze v případě, že je na programu jednání problematika mateřské školy, v jejímž čele stojí a 40,5 % uvedlo, že se jednání nezúčastňují. Respondenti z řad zřizovatelů odpověděli, že 13,8 % ředitelů se zúčastňuje pravidelně, 55,2 % pouze v případě, že je na programu jednání problematika mateřské škol. 31,0 % respondentů odpovědělo, že ředitelé mateřských škol se zastupitelstva nezúčastňují (viz. Graf č. 17).

Graf č. 17: Účast ředitele mateřské školy na zastupitelstvu obce



6.3.2 Výsledky výzkumu Česká školní inspekce

Česká školní inspekce se při své činnosti zaměřuje zejména na hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání v mateřských školách. Inspektorky specializující se na oblast preprimárního vzdělávání sledují zejména koncepci a rámec rozvoje mateřské školy, naplňování školního vzdělávacího programu a vytváření zdravého školního klimatu.

Na dotaz „*zaměřujete se při inspekční činnosti na součinnost zřizovatele s mateřskou školou*“ všechny dotazované inspektorky odpověděly kladně. Uvedly, že jedním z cílů inspekční činnosti je zjistit a současně ověřit, zda byl zřizovatel seznámen s koncepcí mateřské školy, s jejím školním vzdělávacím programem. Zajímají se také o to, jak funguje přenos informací mezi ředitelem mateřské školy a zřizovatelem a na jaké úrovni probíhá vzájemná spolupráce. Zda se zřizovatel pravidelně účastní akcí, které pořádá mateřská škola pro rodiče a veřejnost.

Paní Bc. Brabcová, která je inspektorkou od roku 1992 uvedla, že porovná-li spolupráci mateřských škol se zřizovateli před několika lety a dnes, musí konstatovat, že v této oblasti došlo k výraznému pozitivnímu vývoji. „*Obecně lze říci, že současní zřizovatelé mají zájem o činnost svých příspěvkových organizací, usilují zejména o to, aby poskytované předškolní vzdělávání bylo kvalitní a uspokojovalo jak zájmy dětí, tak i jejich zákonných zástupců. Podílí se na materiálním vybavení mateřských škol a usilují o jejich modernizaci. S výsledky inspekční a kontrolní činnosti zřizovatelé pracují. Jsou jim podkladem zejména v oblasti odměňování ředitelů, tj. při stanovení nenárokových složek platu, osobního příplatku a odměn. V případě zjištěných nedostatků spolupracují zřizovatelé s mateřskými školami na jejich odstranění. Jsou však ještě zřizovatelé, pro které není preprimární vzdělávání prioritou.*“

Další položená otázka se týkala vzájemných vztahů České školní inspekce a zřizovatelů mateřských škol. „*Seznamujete zřizovatele s výsledky inspekční a kontrolní činnosti a jak v tomto případě postupujete?*“

Česká školní inspekce vnímá zřizovatele mateřských škol jako jednoho ze svých partnerů a je nakloněna vzájemné komunikaci, ať již v oblasti provedení inspekční činnosti na podnět zřizovatele, metodické pomoci v oblasti řízení mateřských škol či při řešení odborných problémů. Před zahájením inspekční činnosti je zřizovatel vždy písemně vyrozuměn o tom, že bude v mateřské škole probíhat inspekční nebo kontrolní činnost. Současně je zřizovatel seznámen s tím, že může být přítomen již při zahájení inspekce. Této možnosti však využívají zřizovatelé pouze výjimečně. Po ukončení inspekční činnosti jsou s ředitelem mateřské školy projednávány závěry z provedené inspekční činnosti, kterých se může zřizovatel zúčastnit. Inspektorky uvedly, že o tuto

aktivitu je ze strany zřizovatelů velký zájem. Ředitel mateřské školy i zřizovatel se mohou k závěrům na místě vyjádřit a současně zaujmout postoj k odstranění zjištěných nedostatků. V případě, že je obec (město) zřizovatelem více mateřských škol, mohou být závěry z inspekce porovnáním výsledků jejich činnosti, a to jak v oblasti vzdělávací, tak i v oblasti materiálních podmínek předškolního vzdělávání. Stejný postup je uplatňován i v případě šetření stížností na činnost mateřské školy s tím, že pokud se jedná o zvláště závažnou stížnost, pak Česká školní inspekce trvá na přítomnosti zřizovatele po celou dobu jejího šetření.

Po ukončení inspekční činnosti vyhotoví ČŠI inspekční zprávu, kterou zašle řediteli mateřské školy. Ten může v souladu s platnými právními předpisy podat připomínky k jejímu obsahu a to do 14 dnů po jejím převzetí. Inspekční zpráva společně s připomínkami a stanoviskem ČŠI je zaslána zřizovateli.

Velice kladně je hodnocena i skutečnost, že zřizovatelé pracují se závěry uvedenými v inspekční zprávě, analyzují je a přijímají opatření vedoucí k rozvoji mateřských škol. Současně jsou výsledky inspekční činnosti jedním z kritérií při hodnocení ředitelů mateřských škol.

„Může Česká školní inspekce doporučit zřizovateli přijmout určitá opatření vzhledem k činnosti mateřské školy?“ Ano. Součástí závěrů inspekční zprávy je zhodnocení vývoje mateřské školy, popsány jsou její silné a slabé stránky. Současně uvedena doporučení pro zlepšení činnosti. Tyto závěry se týkají nejen výchovně-vzdělávací činnosti, ale také materiálně-technického vybavení. Je na zřizovateli, jak s informacemi uvedenými v inspekční zprávě bude dále pracovat.

Jednou z kompetencí ČŠI je možnost podání návrhu na odvolání ředitele, a to v případě zjištění zvláště závažných nedostatků. Důvody mohou být různé, např. nečinnost ředitele, poskytování školských služeb, které nejsou uvedeny v rejstříku škol a školských zařízení nebo ne hospodárné a neefektivní čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu. Jak ale inspektorky uvedly, k tomuto kroku nebyl v Plzeňském inspektorátu za posledních pět let důvod.

„Jaké jsou Vaše zkušenosti se zřizovateli mateřských škol?“ Jak uvedly inspektorky ve svých odpovědích, vzájemná spolupráce má v posledních letech stoupající tendenci. Zřizovatelé se stále častěji obrací na zaměstnance ČŠI s žádostí o metodickou pomoc, a to nejen při řešení problémů v oblasti preprimárního vzdělávání. V rámci dalšího prohlubování a rozvoje spolupráce pořádá Česká školní inspekce v součinnosti s NIDV společná setkání a semináře, jejichž cílovou skupinou jsou zřizovatelé z řad obcí nebo svazků obcí.

„Lze říci, že velikost obce/města má vliv na vztahy mezi zřizovateli a řediteli mateřských škol?“ Inspektorky ve svých odpovědích potvrdily, že zřizovatelé v Plzeňském kraji mají rozdílné podmínky pro činnost mateřských škol. Velká města disponují dostatkem finančních prostředků, což se projevuje zejména v materiálním vybavení. Také naplněnost tříd je vysoká a zájem o umístění dětí do mateřské školy je stále aktuální, což s sebou přináší dostatečný objem finančních prostředků ze státního rozpočtu na platy pedagogických i nepedagogických pracovníků. Situace v malých obcích je opačná. I přes snahu zřizovatelů a ředitelů se mnohdy nepodaří naplnit kapacitu mateřské školy, což má za následek přidělení nedostatečného objemu finančních prostředků. V těchto případech pak velice záleží na zřizovateli, zda bude pro obec prioritou zabezpečení preprimárního vzdělávání či nikoliv.

„Domníváte se, že v obcích/městech, kde jsou na obecních úřadech, na jednotlivých obvodech nebo na magistrátu zaměstnáni pracovníci zabývající se problematikou školství, jsou lepší vztahy mezi zřizovateli mateřských škol a jejich řediteli?“

Pokud má zřizovatel možnost zaměstnat pracovníka, jehož součástí pracovní náplně je školská problematika, je to vždy velmi přínosné. Toho využívají zejména obce s rozšířenou působností a Magistrát města Plzně. Prostřednictvím těchto zaměstnanců jsou zajišťovány informační toky mezi mateřskými školami a ČŠI, pořádány porady, koordinována vzájemná spolupráce a zajišťována konzultační a metodická činnost.

„Probíhala v minulých 5 letech tematická inspekce zaměřená na vzájemné vztahy mezi zřizovateli mateřských škol a jejich řediteli?“

Inspektorky uvedly, že tematická inspekce zaměřená na vztahy mezi zřizovateli a řediteli mateřských škol nebyla provedena ani na úrovni Plzeňského kraje ani na úrovni republikové.

7 Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnotit vztahy mezi zřizovateli mateřských škol a jejich řediteli v Plzeňském kraji. Zjistit, jaké jsou kompetence zřizovatelů, v jakých oblastech zřizovatelé s řediteli spolupracují, jak hodnotí jejich práci, zda provádějí vlastní kontrolní činnost a v jakých oblastech. Zda pracují s výstupy dalších kontrolních orgánů, zejména pak České školní inspekce a zda mohou svým rozhodováním ovlivňovat kvalitu předškolního vzdělávání. Zjistit, jaké jsou kompetence ředitelů mateřských škol, do jaké míry je ovlivňována práce ředitele zřizovatelem, ve kterých oblastech cítí ředitelé ze strany zřizovatele podporu a ve kterých oblastech naopak vzájemná spolupráce chybí. Zjistit, jak hodnotí spolupráci mezi zřizovateli a řediteli mateřských škol inspektorky České školní inspekce specializující se na oblast preprimárního vzdělávání působící v Plzeňském inspektorátu ČŠI.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury, právních předpisů a strategických dokumentů týkajících se mateřských škol, jejich zřizovatelů a České školní inspekce v oblasti preprimárního vzdělávání, které byly platné v době vzniku této diplomové práce. V úvodní části je definována funkce mateřské školy, její historie a současnost. Samostatná kapitola je věnována managementu mateřské školy, funkci ředitele a jeho kompetencím. Dále se teoretická část zabývá úlohou zřizovatele, kterou plní vůči mateřské škole, jeho kompetencemi, činností České školní inspekce v roli nezávislého hodnotitele.

Praktická část je vypracována na základě výsledků výzkumného šetření provedeného u ředitelů mateřských škol, u jejich zřizovatelů a u inspektorů České školní inspekce specializujících se na oblast preprimárního vzdělávání. Cílem práce je potvrdit nebo vyvrátit následující výzkumné předpoklady.

Předpokládáme, že se zřizovatelé podílejí na spolupráci s mateřskou školou nejen v oblasti úhrady provozních nákladů, ale i v oblasti metodické a kontrolní činnosti.

Výsledky výzkumu potvrdily, že zřizovatelé mateřských škol a jejich ředitelé nejvíce spolupracují v oblasti návrhů rozpočtů na úhradu provozních nákladů spojených s činností mateřských škol. To je dáno především tím, že tuto povinnost ukládá

zřizovatelům legislativa a pro ředitele je znalost objemu finančních prostředků zásadní pro plánování dalšího rozvoje mateřské školy.

Metodickou pomoc poskytují zřizovatelé mateřským školám pouze v obcích nebo městech, kde působí pracovník zabývající se problematikou školství a je kompetentní k provádění této činnosti. Ostatní zřizovatelé metodickou pomoc ředitelům neposkytují, ale spolupracují s nimi na tvorbě dokumentů, které souvisí s provozem mateřské školy, na stanovení kritérií pro přijetí dětí do mateřské školy, koncepci jejího rozvoje nebo organizaci provozu. Další oblastí, kde se projevuje vzájemná spolupráce je propagace mateřské školy.

Většina zřizovatelů provádí kontrolní činnost pravidelně 1x ročně. Předmětem kontroly je hospodaření s finančními prostředky, které jsou mateřské škole poskytovány v rámci zajištění provozu. Ojedinele provádějí zřizovatelé kontrolu na základě podnětu, kterým je stížnost na činnost ředitele mateřské školy. Prošetření stížnosti je jednou z kompetencí zřizovatele, kterou mu ukládá legislativa. Hodnocení školy zřizovatelé neprovádějí, a to z důvodů velké náročnosti a z nedostatku odborných znalostí nutných k provádění kontroly s tímto zaměřením.

Předpokládáme, že jsou v činnosti mateřské školy oblasti, ve kterých ředitelé cítí podporu ze strany zřizovatele a naopak oblasti, kde je podpora minimální nebo vůbec žádná.

Vzhledem k vysoké míře autonomie mateřských škol, má jejich ředitel velkou odpovědnost nejen za výsledky vzdělávání, ale i za celkové fungování příspěvkové organizace. Ředitelé mateřských škol sídlících v Plzeňském kraji hodnotí svoji práci jako velice náročnou, a to jak z hlediska objemu činností, tak i z hlediska času věnovaného řízení mateřské školy. Podporu ze strany svého zřizovatele vnímají velice pozitivně, a to zejména proto, že ji považují za projev dobře fungujících vzájemných vztahů.

Nejčastější oblastí, ve které zřizovatel podporuje činnost mateřské školy, je ponechání finančních prostředků, získaných v rámci úplaty za předškolní vzdělávání, v jejím rozpočtu. Dále, vyžaduje-li to situace, zřizovatel povoluje výjimku z nejnižšího počtu

děti v mateřské škole a hradí zvýšené náklady spojené s tímto rozhodnutím. V rámci možnosti získání prostředků z jiných zdrojů povoluje zřizovatel mateřské školy doplňkovou činnost. Svoji pravidelnou účastí na akcích mateřské školy přispívá k její propagaci.

Oblastí, ve které ředitelé cítí minimální podporu ze strany zřizovatele, je oblast personálního zabezpečení chodu mateřské školy. I přesto, že funkci zaměstnavatele vůči pracovníkům mateřské školy plní ředitel, je podpora ze strany zřizovatele nezbytná. V současné době je velmi problematické, zejména u mateřských škol sídlících v malých obcích, získat pedagogického pracovníka splňujícího kvalifikační předpoklady nebo jiného zaměstnance s požadovanou odborností. Ředitel mateřské školy se tak často dostává do situace, kdy řeší provoz mateřské školy na úkor vzdělávacího procesu.

Stanovení kritérií, která jsou nezbytným dokumentem pro odměňování ředitelů mateřských škol, je další oblastí, která je zřizovateli mateřských škol sídlících v malých obcích, velmi často podceňována.

Předpokládáme, že zřizovatel pracuje s výstupy České školní inspekce.

Výsledky výzkumu potvrdily, že se většina zřizovatelů aktivně zajímá o činnost mateřských škol, které zřizuje. Což dokládají mimo jiné i tím, že jsou přítomni při závěrečných pohovorech, které provádí Česká školní inspekce po ukončení inspekční činnosti s řediteli škol. V případě že byly kontrolním orgánem zjištěné nedostatky, spolupracují s řediteli škol na jejich odstranění, a to zejména v oblasti materiálního vybavení škol nebo navýšení finančních prostředků na vzdělávací oblast. Pro většinu zřizovatelů jsou výsledky inspekční činnosti jedním z kritérií pro hodnocení a odměňování ředitelů. Jsou si také plně vědomi toho, že hodnocení mateřské školy prostřednictvím inspekční zprávy je pro rodiče dětí velmi důležitým zdrojem informací o kvalitě mateřské školy.

Výsledky výzkumu potvrdily naplnění stanovených předpokladů, na jejichž základě autorka diplomové práce doporučuje:

Zřizovatelům:

Stanovit kritéria pro hodnocení ředitelů mateřských škol, seznámit je s tímto dokumentem a nadále věnovat této problematice náležitou pozornost.

Ředitelům mateřských škol:

Zaměřit se při své činnosti na oblast vedení lidí. Získávat a rozvíjet znalosti v této oblasti prostřednictvím studia na vysoké škole, účasti na seminářích nebo samostudiem.

České školní inspekci:

Pokračovat ve spolupráci se zřizovateli v oblasti metodické pomoci při řízení mateřských škol. Nadále pořádat semináře se zaměřením na spolupráci mezi zřizovateli mateřských škol a jejich řediteli.

8 Seznam použitých informačních zdrojů

BACHMANN, Pavel a Arnošt VÍTEK. *Vybrané kapitoly z managementu nejen pro speciální pedagogy*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, 135 s. ISBN 978-80-7435-425-0.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-2218.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 154 s. ISBN 80-7178-537-7.

HORKÁ, Hana a Zora SYSLOVÁ. *Studie k předškolní pedagogice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 121 s. ISBN 978-80-210-5467-7

LHOTKOVÁ, Irena, TROJAN, Václav a KITZBERGER, Jindřich. *Kompetence řídících pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-899-2.

LI, Hui a WANG, Christine X. Transformation of Public Kindergartens in Shenzhen. *Chinese Education & Society*. March/April 2008, vol. 41, no. 2, s. 41-70. ISSN 1061-1932.

OPRAVILOVÁ, Eva. *Předškolní pedagogika*. Vydání 1. Praha: Grada, 2016, 220 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5107-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management.

POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera*. Vydání 1. Praha: ZKV Caares, s.r.o., 2018, 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.

PRŮCHA, Jan. *Předškolní dítě a svět vzdělávání: přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků*. Vydání 1. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 254 s. ISBN 978-80-7552-323-5

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 7., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Portál, 2013. 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

RÝDL, Karel a Eva ŠMERALOVÁ. *Vývoj institucí pro předškolní výchovu (1869-2011)*. Vydání 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 222 s. ISBN 978-80-244-3033-1.

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vydání 2. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 341 s. ISBN 978-80-7478-959-8.

SYSLOVÁ, Zora. *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Vydání 1. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 127 s. ISBN 978-80-7552-113-2.

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Vydání 1. Praha: Portál, 2012, 177 s. ISBN 978-80-262-0183-0.

STAMOPOULOS, Elizabeth. *Reframing early childhood leadership*. Australasian journal of Early Childhood. June 2012, vol. 37, no. 2, s. 42-48

ŠMELOVÁ, Eva. *Mateřská škola: teorie a praxe I*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004, 168 s. Učebnice. ISBN 80-244-0945-3.

TROJAN, Václav, Michaela TURECKIOVÁ, Jiří TRUNDA, Marie DVOŘÁKOVÁ. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. Univerzita Karlova v Praze Pedagogická fakulta 2015. ISBN 978-80-7290-867-7.

TRUNDA, Jiří., Kamil BŘÍZA, Václav TROJAN. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

Ostatní zdroje

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006. 48 s. [cit. 2017-09-20]. ISBN 80-87000-00-5.

Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf>.

MŠMT. *Zpráva o vývoji českého regionálního školství od listopadu 1989*: Č.j.: 25461/2009–20. In: *Msm.cz* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.msm.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>.

MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-09-03]. Dostupné z: http://www.msm.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf.

Zákonné normy

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

9 Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník, výzkumné šetření zřizovatel

Příloha 2 – Dotazník, výzkumné šetření ředitel mateřské školy

Výzkumné šetření - zřizovatel

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumné části diplomové práce na téma "Vztah zřizovatele a ředitele preprimárního vzdělávání v Plzeňském kraji". Výzkum je anonymní a veškeré údaje jsou určeny výhradně pro zpracování a prezentování souhrnných výsledků, které budou respondentům a dalším zájemcům k dispozici. Po zpracování budou dotazníky skartovány.

Děkuji. Jana Bradová

1. Jak hodnotíte práci ředitelek/y mateřských/é škol/y, jež zřizujete?

- ☐ Jako velice náročnou, zřizovatel by měl být ředitelce oporou
- ☐ Jako velice náročnou, ale zřizovatel by neměl do práce ředitelky zasahovat
- ☐ Jako každou jinou práci vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za organizaci, kterou řídí
- ☐ Jiné, vyplňte...

2. Která z následujících odborných znalostí by měla být prioritní pro funkci ředitelky mateřské školy?

- ☐ Odborné znalosti v oblasti pedagogiky preprimárního vzdělávání
- ☐ Odborné znalosti a dovednosti v oblasti managementu
- ☐ Odborné znalosti v oblasti vedení lidí (leadership)
- ☐ Odborné znalosti z oblasti právních předpisů a ekonomiky
- ☐ Kombinace všech výše uvedených odborných znalostí
- ☐ Jiné, prosím, vyplňte

3. Jak hodnotíte spolupráci s vedením mateřské školy?

- ☐ Spolupráce s vedením mateřské školy je na vynikající úrovni
- ☐ Spolupráce s vedením mateřské školy je na velmi dobré úrovni
- ☐ Spolupráce s vedením mateřské školy je na dobré úrovni
- ☐ Spolupráce s vedením mateřské školy je vyhovující
- ☐ Spolupráce s vedením mateřské školy je nevyhovující

4. Na tvorbě jakého dokumentu spolupracujete s vedením mateřské školy a do jaké míry?

	Spolupracujeme	Spolupracujeme pouze částečně	Nespolupracujeme vůbec
Na tvorbě rozpočtu mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na koncepci rozvoje mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na stanovení organizace provozu mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na propagaci mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na tvorbě školního vzdělávacího programu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na projednávání výsledků inspekční zprávy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na tvorbě kritérií pro přijetí dítěte do mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jak často navštěvujete mateřskou školu z pozice zřizovatele?

- ☐ Pravidelně, několikrát do roka
☐ Nepravidelně, pouze v případě, že mateřská škola pořádá akci pro veřejnost
☐ Mateřskou školu navštěvujeme pouze v případě řešení problémů (např. stížnost)
☐ Mateřskou školu nenavštěvujeme vůbec
☐ Jiné, vyplšte...

6. Co znamená pro vaše město/obec být zřizovatelem mateřské školy?

- ☐ Možnost nabídnout občanům službu v oblasti předškolního vzdělávání
☐ Možnost prostřednictvím mateřské školy zpestřit kulturní život města/obce
☐ Být zřizovatelem mateřské školy je velká finanční zátěž pro městskou/obecní pokladnu
☐ Jiné, vyplšte...

7. Jak nahlížíte na ředitelku mateřské školy z pozice zřizovatele?

- ☐ Jako na partnera zřizovatele
☐ Jako na podřízeného, který je povinen plnit požadavky zřizovatele
☐ Jako na osobnost, nikoli jako na ředitelku příspěvkové organizace
☐ Jiné, vyplňte:

8. Provádíte jako zřizovatel v mateřské škole kontrolní činnost?

- ☐ Ano, kontroly v mateřské škole provádíme pravidelně (nejméně 1x za rok)
☐ Pouze namátkově nebo na základě podnětu (např. stížnosti)
☐ Kontrolu neprovádíme, tuto činnost přenecháváme kontrolním orgánům
☐ Jiné, vyplňte:

9. Pokud jste v předchozí odpovědi odpověděli kladně, v jaké oblasti provádíte kontrolní činnost?

- ☐ V oblasti inventarizace majetku
☐ V oblasti kontroly hospodaření s finančními prostředky poskytovanými obcí
☐ Jiné, prosím, vyplňte:

10. Kterému z následujících dokumentů přikládáte zásadní důležitost?

Nápověda k otázce: 1 - nejnižší důležitost, 5 - nejvyšší důležitost

	1	2	3	4	5
Inspekční zpráva České školní inspekce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protokol z kontroly provedené obcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protokol z kontroly provedené Krajským úřadem Plzeňského kraje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protokol z kontroly provedené Krajskou hygienickou stanicí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protokol z kontroly bezpečnosti práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Máte jako zřizovatel stanovena kritéria pro hodnocení práce ředitelky mateřské školy?

- ☐ Ano, kritéria jsou stanovena
☐ Ne, kritéria nejsou stanovena
☐ Jiné, prosím, vyplňte

12. Pokud jste v předchzí otázce odpověděli kladně, je s hodnotícími kritérii seznámena ředitelka mateřské školy?

- ☐ Ano, ředitelka mateřské školy byla seznámena s kritérii hodnocení
☐ Ne, ředitelka mateřské školy nebyla seznámena s kritérii hodnocení
☐ Nevím, zda je ředitelka seznámena s kritérii hodnocení

13. Jaká jsou hlavní kritéria pro hodnocení ředitelky mateřské školy?

Nápověda k otázce: Prosím vyplňte alespoň tři.

14. Účastní se ředitelka mateřské školy zastupitelstva obce?

- ☐ Ano, ředitelka mateřské školy se pravidelně účastní zastupitelstva obce/města
☐ Ředitelka mateřské školy se účastní zastupitelstva obce/města pouze v případě, že je na programu jednání činnost mateřské školy
☐ Ne, ředitelka mateřské školy se nezúčastňuje zastupitelstva obce/města

15. Zaměstnáváte na úřadě pracovníka specializujícího se na oblast školství?

- ☐ Ano, máme pracovníka, který se zabývá problematikou školství
☐ Ano, máme pracovníka, který se mimo jiné zabývá i okrajově problematikou školství
☐ Ne, pracovníka specializujícího se na oblast školství na úřadě nemáme

16. Kolik mateřských škol zřizujete?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a více
Kolik mateřských škol zřizujete?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kolik obyvatel má vaše obec/město?

- ☐ Do 500 obyvatel
☐ 501 až 2 000 obyvatel
☐ 2 001 až 3 500 obyvatel
☐ 3 501 až 5 000 obyvatel
☐ 5 001 až 10 000 obyvatel
☐ 10 001 až 25 000 obyvatel
☐ 25 001 a více (město Plzeň)

Výzkumné šetření v mateřské škole

Vážená paní ředitelko,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí výzkumné části diplomové práce na téma "Vztah zřizovatele a ředitele preprimárního vzdělávání v Plzeňském kraji". Výzkum je anonymní a veškeré údaje jsou určeny výhradně pro zpracování a prezentování souhrnných výsledků, které budou respondentům a dalším zájemcům k dispozici. Po zpracování budou dotazníky skartovány.

Děkuji. Jana Bradová

1. Jak hodnotíte funkci ředitelky mateřské školy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ☐ Funkce ředitelky mateřské školy je velice náročná a představuje pro mě velkou fyzickou i časovou zátěž
- ☐ Funkce ředitelky mateřské školy je velice náročná, ale přináší mi osobní uspokojení
- ☐ Funkce ředitelky mateřské školy je tak náročná, že uvažuji o změně zaměstnání
- ☐ Funkce ředitelky mateřské školy je stejná, jako každá jiná vedoucí funkce
- ☐ Jiné, vyplšte...

2. Které z následujících odborných znalostí by měly být prioritní pro funkci ředitelky mateřské školy?

- ☐ Odborné znalosti v oblasti pedagogiky preprimárního vzdělávání
- ☐ Odborné znalosti a dovednosti z oblasti managementu
- ☐ Odborné znalosti v oblasti vedení lidí (leadership)
- ☐ Odborné znalosti z oblasti právních předpisů a ekonomiky
- ☐ Kombinace všech výše uvedených odborných znalostí
- ☐ Jiné, prosím, vyplšte

3. Která z následujících činností pro Vás znamená nejvyšší časovou zátěž?

Nápověda k otázce: Hodnotící škála: 1 - nejnižší časová zátěž, 5 - nejvyšší časová zátěž

	1	2	3	4	5
Operativa (statistické výkazy, hlášení pro zřizovatele apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing (budování kreditu školy a její propagace apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování (strategie a koncepce školy, další vzdělávání pedagogických pracovníků apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizování (organizace provozu školy, zápisy dětí apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení lidí (řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, přijímání lidí apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrola (hospitace, kontrolní činnost u provozních zaměstnanců apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kterému z následujících dokumentů přikládáte zásadní důležitost?

Nápověda k otázce: 1 - nejnižší důležitost, 5 - nejvyšší důležitost

	1	2	3	4	5
Inspekční zpráva České školní inspekce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protokol z kontroly provedené obcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protokol z kontroly provedené Krajským úřadem Plzeňského kraje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protokol z kontroly provedené Krajskou hygienickou stanicí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protokol z kontroly bezpečnosti práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem?

- ☐ Spolupráce se zřizovatelem je vynikající
☐ Spolupráce se zřizovatelem je na velmi dobré úrovni
☐ Spolupráce se zřizovatelem je dobrá
☐ Spolupráce se zřizovatelem je vyhovující
☐ Spolupráce se zřizovatelem je nevyhovující
☐ Jiné, prosím vypište...

6. Na tvorbě jakého dokumentu spolupracujete se zřizovatelem a do jaké míry?

	Spolupracujeme	Spolupracujeme pouze částečně	Nespolupracujeme vůbec
Na tvorbě rozpočtu mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na koncepci rozvoje mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na stanovení organizace provozu mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na propagaci mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na tvorbě školního vzdělávacího programu mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na projednávání závěrů inspekční zprávy ČŠI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na tvorbě kritérií pro přijetí dítěte do mateřské školy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jak často navštěvuje zřizovatel vaši mateřskou školu?

- ☐ Pravidelně, několikrát do roka
☐ Nepravidelně, pouze v případě, že mateřská škola pořádá akci pro veřejnost
☐ Mateřskou školu navštěvuje pouze v případě řešení problémů (např. stížnost)
☐ Mateřskou školu nenavštěvuje vůbec
☐ Jiné, prosím vypište

8. Na koho se obrácíte v případě, že potřebujete získat odborné informace z oblasti školství?

- ☐ Na zřizovatele, na úřadě je k dispozici odborný pracovník na školskou problematiku
- ☐ Na Krajský úřad Plzeňského kraje, kde je k dispozici pracovník na školskou problematiku
- ☐ Na Českou školní inspekci - Plzeňský inspektorát
- ☐ Na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- ☐ Jiné, prosím, vyplňte

9. Provádí zřizovatel ve vaší mateřské škole kontrolní činnost?

- ☐ Ano, kontrolu v mateřské škole provádí zřizovatel pravidelně (nejméně 1 x za rok)
- ☐ Pouze namátkově nebo na základě podnětu (např. stížnosti)
- ☐ Zřizovatel kontrolu neprovádí, tuto činnost přenechává jiným kontrolním orgánům
- ☐ Jiné, prosím, vyplňte...

10. Má zřizovatel stanovená kritéria pro hodnocení ředitelky mateřské školy?

- ☐ Ano, zřizovatel má stanovená pravidla pro hodnocení ředitelky mateřské školy
- ☐ Ne, zřizovatel nemá stanovená pravidla pro hodnocení ředitelky mateřské školy
- ☐ Nevím, zda má či nemá zřizovatel stanovená pravidla pro hodnocení ředitelky mateřské školy

11. Byla jste zřizovatelem seznámena s kritérii hodnocení ředitelky mateřské školy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jiné, prosím, vyplňte

12. Jak vysoká je výše úplaty za školské služby (školného) ve vaší mateřské škole?

13. Stanovuje vám zřizovatel mateřské školy pravidla pro využití úplaty za předškolní vzdělávání (školného)?

- ☐ Ano, máme zřizovatelem stanovena pravidla
- ☐ Ne, nemáme od zřizovatele stanovena pravidla
- ☐ Jiné, prosím, vyplňte

14. Pokud jste v předchozí otázce odpověděla kladně, na jaký účel můžete tyto finanční prostředky použít?

15. Zúčastňujete se jednání zastupitelstva obce?

- ☐ Ano, zúčastňuji se pravidelně
- ☐ Pouze v případě, že je na programu jednání činnost mateřské školy
- ☐ Ne, nezúčastňuji se

16. Kolik tříd má mateřská škola, kterou řídíte?

	1 až 2	3 až 4	5 až 6	7 a více
Počet tříd v mateřské škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kolik zaměstnanců řídíte?

	do 5	6 až 10	11 až 15	16 až 20	21 až 25	26 a více
Kolik má vaše škola zaměstnanců celkem tj. pedagogických i nepedagogických	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky mateřské školy?

	do 5 let	5 až 10 let	11 až 20 let	20 a více let
Kolik let jste ve funkci ředitelky mateřské školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kolik obyvatel má vaše obec/město?

- ☐ Do 500 obyvatel
- ☐ 501 až 2 000 obyvatel
- ☐ 2 001 až 3 500 obyvatel
- ☐ 3 501 až 5 000 obyvatel
- ☐ 5 001 až 10 000 obyvatel
- ☐ 10 001 až 25 000 obyvatel
- ☐ 25 001 a více (město Plzeň)